DIRECTION GÉNÉRALE DES SERVICES AÉRIENS ET POSTAUX

RAPPORT DE GESTION ANNUEL

1997-1998

La gestion par résultats

Québec

105-03851/

TABLE DES MATIÈRES

Page

DÉCLARATION DE LA DIRECTION 1

ÉNONCÉ SUR LES MOYENS MIS EN PLACE POUR GÉRER LES RISQUES 3

RAPPORT DE VÉRIFICATION INTERNE SUR LA FIABILITÉ DES DONNÉES PRÉSENTÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION ANNUEL 1997-1998 6

INTRODUCTION 7

PARTIE I PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION

1.1 HISTORIQUE 11
1.2 MISSION 11
1.3 VALEURS DE GESTION 13
1.4 OBJECTIFS GÉNÉRAUX 14

PARTIE II RAPPORT DE GESTION ANNUEL 1997-1998

2.1 FAITS SAILLANTS 17
- 2.1.1 Autofinancement des opérations 17
- 2.1.2 Primauté et satisfaction de la clientèle 17
- 2.1.3 Concertation et partenariat avec la clientèle et les fournisseurs 19
- 2.1.4 Innovation, expérimentation et développement de nouvelles méthodes de travail 19
- 2.1.5 Gestion des risques 20
- 2.1.6 Promotion et reconnaissance de l'expertise offerte par le Service aérien gouvernemental 20

2.2 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 21
- 2.2.1 Rappel des orientations et les engagements identifiés au plan d'action 1997-1998 21
- 2.2.2 Réalisations eu égard aux orientations et aux engagements 21
- 2.2.3 Santé et sécurité au travail 21
- 2.2.4 Formation et développement 23

• Domaine aérien

2.3 ÉVACUATIONS AÉROMÉDICALES 24
2.3.1 Rappel des orientations et des engagements identifiés au plan d'action 1997-1998 24
2.3.2 Réalisations eu égard aux orientations et aux engagements 25
2.3.3 Performance au regard des cibles 25
2.3.4 Discussion sur les impacts 31

2.4 SURVEILLANCE AÉRIENNE DU TERRITOIRE 32
2.4.1 Rappel des orientations et des engagements identifiés au plan d'action 1997-1998 32
2.4.2 Réalisations eu égard aux orientations et aux engagements 33
2.4.3 Performance au regard des cibles 34
2.4.4 Discussion sur les impacts 39

2.5 COMBAT DES FEUX DE FORÊT 40
2.5.1 Rappel des orientations et des engagements identifiés au plan d'action 1997-1998 40
2.5.2 Réalisations eu égard aux orientations et aux engagements 41
2.5.3 Performance au regard des cibles 41
2.5.4 Discussion sur les impacts 47

2.6 TRANSPORT DES PERSONNES ET DES MARCHANDISES 49
2.6.1 Rappel des orientations et des engagements identifiés au plan d'action 1997-1998 49
2.6.2 Réalisations eu égard aux orientations et aux engagements 50
2.6.3 Performance au regard des cibles 50
2.6.4 Discussion sur les impacts 54

• Domaine du courrier

2.7 COURRIER GOUVERNEMENTAL 55
2.7.1 Rappel des orientations et des engagements identifiés au plan d'action 1997-1998 55
2.7.2 Réalisations eu égard aux orientations et aux engagements 57
2.7.3 Performance au regard des cibles 59
2.7.4 Discussion sur les impacts 61

2.8 ÉQUIPEMENTS ET PRODUITS POSTAUX 62
2.8.1 Rappel des orientations et des engagements identifiés au plan d'action 1997-1998 62
2.8.2 Réalisations eu égard aux orientations et aux engagements 62
2.8.3 Performance au regard des cibles 63
2.8.4 Discussion sur les impacts 64

PARTIE III DONNÉES FINANCIÈRES

3.1 DIRECTION DU SERVICE AÉRIEN GOUVERNEMENTAL 67
3.2 DIRECTION DU SERVICE GOUVERNEMENTAL DE COURRIER 79

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE A Organigramme de la Direction générale des services aériens et postaux 91
ANNEXE B Description des produits 92

Domaine aérien
- Évacuations aéromédicales
- Surveillance aérienne du territoire
- Combat des feux de forêts
- Transport des personnes et des marchandises

Domaine du courrier
- Courrier gouvernemental
- Équipement et produits postaux

ANNEXE C Concepts-clés de la satisfactions de la clientèle 98
ANNEXE D Autres statistiques concernant le programme d'évacuations aéromédicales du Québec (ÉVAQ) 99
ANNEXE E Étapes d'inspections d'entretien sur les avions-citernes 101
ANNEXE F Évolution de la flotte d'aéronefs du Service aérien gouvernemental entre le 1er avril 1992 et le 31 mars 1998 102

DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Les informations contenues dans ce rapport sont sous la responsabilité du Directeur général des services aériens et postaux. Cette responsabilité porte sur l'exactitude et l'intégralité des données qui y sont présentées et porte également sur la préparation et la divulgation des indicateurs de performance, sur les résultats obtenus et sur les explications fournies à l'égard des indicateurs et des résultats. Les modalités de la présente reddition de comptes sont déterminées, d'une part, par les dispositions contenues dans l'entente de gestion de juin 1995 et dans le plan d'action de l'exercice 1997-1998 et, d'autre part, par les éléments de la démarche contenus dans le *Document de référence* sur l'application du concept de la gestion par résultat dans la fonction publique de novembre 1995.

Tout au cours de l'exercice financier, la Direction a maintenu des systèmes d'information et des mesures de contrôle adéquates de manière à assurer la réalisation des objectifs fixés au plan d'action. De plus, elle exerce une gestion quotidienne des risques telle qu'elle est décrite dans l'*Énoncé des moyens mis en place pour gérer les risques* ci-joint.

La Direction de la vérification interne du Secrétariat du Conseil du trésor s'est assurée du caractère vraisemblable et fiable des données présentées aux parties 1 et 2 du présent rapport, le tout constituant la substance de la présente reddition de comptes. Aux termes de son examen, la Direction de la vérification interne du Secrétariat du Conseil du trésor a émis le *Rapport de vérification interne sur la fiabilité des données présentées au rapport de gestion annuel 1997-1998*. En ce qui a trait aux données financières, la Direction est également responsable de la sélection et de l'application des pratiques allant de pair avec les conventions comptables appropriées. Les données financières jointes au présent rapport sont extraites des états financiers du Fond des services gouvernementaux qui seront vérifiés par le Vérificateur général du Québec après la date de parution de ce rapport. Le Vérificateur général procède périodiquement à une vérification d'optimisation des ressources dans le but de s'assurer de leur utilisation efficace et efficiente en fonction du cadre de gestion applicable aux unités autonomes de services.

À notre avis, les données présentées au *Rapport de gestion annuel 1997-1998* correspondent à la situation telle qu'elle se présentait au 31 mars 1998.

Pierre-André Dupont
Directeur du service gouvernemental de courrier

André Dupras
Chef de la division du nolisement

Robert Charbonneau
Chef du service de la maintenance

Richard Dumont
Chef de la division messagerie Québec

Denis-E. Côté
Chef de la division de l'analyse financière

Jeannick Dubé
Chef de la division du traitement du courrier Québec

Pierre Angers
Chef de la division du soutien à la gestion et à la clientèle

Diane Prud'Homme
Chef de la division des opérations Montréal

Julie Houle
Chef de la division des opérations financières

Gaston Couillard
Directeur général des services aériens et postaux

Raymond Mongrain, chef du Service des opérations de vol, a quitté le Service aérien gouvernemental le 1er juillet 1998.

Québec, le 18 décembre 1998

ÉNONCÉ SUR LES MOYENS MIS EN PLACE POUR GÉRER LES RISQUES

La Direction générale des services aériens et postaux effectue la gestion de ses risques de manière à pouvoir réagir ou prévenir la manifestation d'événements ou de circonstances ayant des conséquences défavorables aussi bien financières que non financières, de même que sur le degré d'atteinte des objectifs fixés. Plusieurs instruments de gestion et de contrôle concourent à l'identification des risques et à la mise en place de mécanismes limitant ou éliminant leurs effets.

- **Planification stratégique et risques d'affaires**

Le processus de planification stratégique implique tous les secteurs d'activité de la Direction générale des services aériens et postaux. Ce processus consiste à identifier le contexte et les enjeux qui découlent des orientations stratégiques du Secrétariat du Conseil du trésor en matière de services gouvernementaux, pour ensuite dégager les incidences directes sur l'action de la Direction générale. Les stratégies adoptées définissent les grandes orientations, de manière à permettre la réalisation des enjeux. Repris chaque année, ce processus conduit à une surveillance des changements dans l'environnement externe et dans l'organisation. Cet exercice assure de pouvoir identifier les risques d'affaires applicables à la Direction générale des services aériens et postaux. Cette vigie, quasi permanente, permet à l'organisation de réagir aux risques et aux changements afin de maintenir le cap et d'assurer la réalisation de sa mission.

- **Objectifs et indicateurs**

À partir des orientations stratégiques, chaque secteur d'activité détermine des objectifs qui sont traduits en cibles et chacun développe des indicateurs pour mesurer le degré d'atteinte de ces cibles. Le personnel des directions dispose de mécanismes de suivi de la réalisation des divers dossiers et mandats. Cet outil de gestion procure une assurance à la direction et aux responsables des secteurs d'activité que les efforts et le déploiement des ressources conduisent à l'atteinte des résultats.

- **Plans d'action**

Les plans d'action de chaque secteur d'activité traduisent de manière plus détaillée les choix des gestionnaires en termes de mandats et de moyens pour atteindre les objectifs spécifiques en liens avec les orientations du Sous-secrétariat aux services gouvernementaux. Ces plans sont élaborés en collaboration avec le personnel.

- **Tableau de bord**

La Direction générale des services aériens et postaux s'appuie sur un tableau de bord adapté aux besoins des différents gestionnaires et qui est en constante évolution. Cet outil de suivi présente le détail et le cumul des diverses informations nécessaires à la mesure du bon déroulement des opérations, de manière à atteindre les cibles et objectifs fixés. Ce système d'information est en lien avec plusieurs sources de nature financière et opérationnelle. Ces informations permettent de connaître rapidement les résultats cumulatifs et de procéder à des ajustements lorsque cela s'avère nécessaire.

- **Comité aviseur**

Deux comités aviseur assurent que les préoccupations de la Direction générale des services aériens et postaux sont orientées vers les besoins des clientèles desservies. Les discussions avec les membres des comités aviseur apportent des informations précieuses pour la haute direction et constituent une aide des plus utiles à la décision.

- **Assurance-qualité et certification ISO 9001**

Le Service de la maintenance des aéronefs a mis en place un système d'assurance-qualité et a obtenu la certification ISO 9001. Des critères de qualité sont élaborés et des procédés sont appliqués pour en assurer leur respect. Compte tenu de l'importance des conséquences possibles liées au risque de mauvais fonctionnement des aéronefs, les mesures de contrôle associées à la maintenance des aéronefs sont encadrées de manière spécifique comportant des exigences très sévères et un suivi rigoureux.

- **Répertoire des risques et des contrôles**

Les gestionnaires, conjointement avec la Direction de la vérification interne, ont procédé à l'identification et à l'évaluation de leurs risques et ont identifié les mesures de contrôle mises en place pour réduire et même éliminer les événements ou les actions qui affectent négativement l'atteinte des objectifs. Le *Répertoire des risques et des contrôles* qui en découle comporte une déclaration des gestionnaires relativement aux risques identifiés et aux contrôles jugés adéquats et appliqués au cours de la période. Le répertoire permet aux gestionnaires d'établir leur plan d'action en contrôle, tandis que la déclaration sert d'appui pour la *Déclaration de la direction* jointe au présent rapport de gestion annuel. Ainsi, la répartition des ressources et les efforts consentis au contrôle contribuent à l'atteinte des objectifs de l'unité.

- **Marges de manœuvre**

Étant constituée selon la formule des unités autonomes de services, la Direction générale des services aériens et postaux dispose de certaines marges de manœuvre lesquelles lui permettent

de réagir plus rapidement et efficacement aux particularités du domaine des services aériens et postaux afin de mieux contrôler les risques.

- **Vérification interne**

La Direction générale des services aériens et postaux bénéficie des services offerts par la Direction de la vérification interne laquelle fournit l'expertise nécessaire aux gestionnaires dans la gestion de leurs risques. Cette dernière est mise en place par le Secrétaire du Conseil du trésor. Les constatations et les recommandations émises concourent à faire ressortir les risques existants et à suggérer des avenues de solutions. La Direction de la vérification interne procède annuellement à l'examen du rapport de gestion annuel et émet au Secrétaire associé aux services gouvernementaux un rapport de vérification interne portant sur la fiabilité des données.

Notre souci de développer nos méthodes et nos procédés, dans l'optique d'une saine gestion par résultat, et de favoriser le partenariat en accord avec les valeurs préconisées au Secrétariat du Conseil du trésor est au cœur de nos préoccupations. L'approche de la gestion des risques est un ensemble de moyens efficaces pour concentrer nos efforts afin de demeurer à l'avant-garde et d'être à l'affût des perspectives d'avenir.

Gouvernement du Québec
Conseil du trésor
Bureau du secrétaire
Direction de la vérification interne

RAPPORT DE VÉRIFICATION INTERNE SUR LA FIABILITÉ DES DONNÉES PRÉSENTÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION ANNUEL 1997-1998

Monsieur le Secrétaire associé aux Services gouvernementaux,

Nous avons procédé à l'examen du rapport de gestion annuel de l'unité autonome de services, soit la Direction générale des services aériens et postaux, pour l'exercice financier terminé le 31 mars 1998. La responsabilité de l'exactitude et de l'intégralité des données comprises dans le rapport de gestion annuel ainsi que celle de la divulgation et de la préparation des indicateurs de performance et des explications fournies à l'égard de ces indicateurs, tels qu'ils sont décrits dans le plan d'action et dans l'entente de gestion, incombent à la Direction générale des services aériens et postaux. Notre responsabilité consiste à exprimer un avis interne sur le caractère vraisemblable des données présentées dans le rapport de gestion annuel, parties 1 et 2, en se basant sur le travail que nous avons réalisé au cours de notre mission d'examen.

Notre examen a été effectué conformément aux normes de l'Institut des vérificateurs internes. Contrairement à une mission de vérification, cet examen a consisté essentiellement en prises de renseignements, procédés analytiques et discussions portant sur les renseignements qui nous ont été fournis par l'unité autonome de services. L'examen a comporté également une appréciation de la présentation d'ensemble du rapport de gestion annuel.

Au cours de notre examen nous n'avons rien relevé qui nous porte à croire que les données présentées aux parties 1 et 2 du rapport de gestion annuel 1997-1998 de l'unité autonome de services - Direction générale des services aériens et postaux ne sont pas fiables à tous égards importants. De plus, rien ne nous porte à croire que les méthodes utilisées pour le calcul des indicateurs de performance ne sont pas conformes à celles définies dans l'entente de gestion et dans le plan d'action.

La Direction de la vérification interne
Secrétariat du Conseil du trésor

Québec, le 18 décembre 1998

INTRODUCTION

Ce rapport annuel de gestion constitue un examen des résultats obtenus à la Direction générale des services aériens et postaux au cours de l'exercice financier 1997-1998.

Cet examen est effectué à la lumière des engagements figurant notamment au plan d'action 1997-1998[1] et à l'entente de gestion intervenue entre le Directeur général et le Secrétaire associé aux Services gouvernementaux en juin 1995[2]. Certains indicateurs ont toutefois été ajoutés ou modifiés en cours d'exercice, ceci reflétant l'aspect évolutif du tableau de bord de gestion de la Direction générale.

Les résultats présentés portent sur chacun des produits offerts par la Direction générale. Ces produits, au nombre de six, sont énumérés ci-dessous et font l'objet d'une brève description présentée à l'annexe B du présent document.

Domaine aérien
Évacuations aéromédicales
Surveillance aérienne du territoire
Combat des feux de forêt
Transport des personnes et des marchandises

Domaine du courrier
Courrier gouvernemental
Équipements et produits postaux

1 Direction générale des services aériens et postaux, *Plan d'action. Exercice financier 1997-1998*, Québec, s.d., 68 pages.

2 Direction générale des services aériens et postaux, *Entente de gestion entre le Directeur général et le Secrétaire associé aux Services gouvernementaux du Conseil du trésor*, Québec, juin 1995, 31 pages.

PARTIE I

PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION

1.1 HISTORIQUE

La Direction générale des services aériens et postaux a été constituée en unité autonome de service le 20 juin 1995. Elle regroupe les activités de deux secteurs du Fonds des Services gouvernementaux, soit le Service aérien gouvernemental et le Service gouvernemental de courrier.

La Direction générale forme une entité administrative distincte qui relève du Secrétaire associé aux Services gouvernementaux. Ses activités et ses ressources sont régies par la *Loi sur les services gouvernementaux*, la *Loi sur la Fonction publique*, la *Loi sur l'Administration financière* ainsi que par les règles encadrant la gestion des ressources humaines, matérielles, financières, informationnelles et communicationnelles. Ces lois, ces règles ainsi que le cadre de gestion figurant dans l'entente de gestion[3] constituent autant de balises qui assurent à la population, à la clientèle, de même qu'au personnel de la Direction générale, une saine gestion de ses activités, ceci conformément à la volonté gouvernementale d'équité et de transparence.

1.2 MISSION

La mission de la Direction générale des services aériens et postaux comporte deux volets, soit le transport aérien et le traitement du courrier.

Domaine aérien

En accord avec les nouvelles orientations prônées à l'intérieur de l'appareil gouvernemental, la Direction du service aérien gouvernemental axe l'ensemble de ses activités vers le service et la satisfaction du client. À ce titre, elle joue un rôle de premier plan sur l'ensemble du territoire québécois en opérant une flotte d'aéronefs qu'elle met à la disposition des ministères et des organismes afin de les appuyer dans la réalisation de leurs mandats. Elle contribue ainsi à assurer la sécurité de la population québécoise, la protection de l'environnement et le bon fonctionnement de l'État.

De concert avec le ministère de la Santé et des Services sociaux et d'autres partenaires, le Service aérien gouvernemental agit à titre « d'ambulancier des airs » en assumant les opérations d'un aéronef de type Challenger dans le cadre du programme québécois d'évacuations aéromédicales. Plus spécifiquement, son rôle consiste à effectuer le transport de malades ou de blessés urgents ou instables en provenance des régions éloignées vers les grands centres hospitaliers du Québec. Compte tenu de son implication dans ce programme, la direction concourt à l'amélioration du bien-être et au maintien de la qualité de vie de nombreux Québécois et Québécoises.

---

3 Direction générale des services aériens et postaux, *Ibid.*

Son action se concrétise par ailleurs par l'exploitation d'une des plus importante flotte au monde d'appareils destines au combat des feux de forêt. Ainsi, le Service aérien gouvernemental assure l'intervention aérienne d'urgence pour circonscrire toute menace à la population et à la ressource forestière.

Le Service aérien gouvernemental prête en outre son concours à la Sûreté du Québec en lui fournissant l'appui aérien nécessaire lors d'opérations policières menées aux fins de surveillance aérienne du territoire, de recherche de personnes disparues ou de surveillance des risques d'inondations. Le personnel et les appareils du Service aérien gouvernemental sont par ailleurs appelés régulièrement à participer à des missions d'inventaire des ressources fauniques menées par le ministère de l'Environnement et de la Faune, ou encore à des missions d'inventaire des ressources minéralogiques et forestières menées par le ministère des Ressources naturelles. L'accomplissement de telles fonctions par voie aérienne permet d'effectuer une meilleure gestion des ressources environnementales et, de façon ultime, d'en préserver la qualité.

Le volet aérien de sa mission consiste finalement à assurer le transport des membres du gouvernement dans l'exercice de leurs fonctions officielles et à effectuer le convoiement de diverses marchandises destinées à des fins publiques. Lorsque requis, le Service aérien gouvernemental effectue aussi, pour le compte des ministères et des organismes, des nolisements d'aéronefs auprès de l'entreprise privée. L'expertise du Service aérien dans ce créneau particulier se traduit, pour les ministères et les organismes, par une diminution de leurs coûts de nolisement et, conséquemment, par la réalisation d'économies pour l'ensemble de l'appareil gouvernemental.

Domaine du courrier

La Direction du service gouvernemental de courrier offre à l'ensemble de l'Administration publique des services de préparation et d'expédition des envois de masse de même que des services d'acheminement du courrier qui lui est confié. À cet effet, elle effectue notamment des activités de tri, d'affranchissement et de livraison du courrier destiné à la population ou à des fins interministérielles. Ainsi, conformément aux visées gouvernementales consistant à optimiser, sécuriser et moderniser la gestion des communications de l'État, la Direction s'efforce d'accorder toute l'importance au traitement des communications écrites destinées à chaque citoyen ou citoyenne, entreprise, ministère ou organisme.

La Direction du service gouvernemental de courrier procure aussi aux ministères, organismes et réseaux de la santé et de l'éducation une panoplie de produits postaux au comptoir (produits prépayés) et loue à cette même clientèle des équipements d'affranchissement. Par le biais d'un regroupement des volumes d'achat, le Service gouvernemental de courrier obtient pour sa clientèle des rapports qualité/prix des plus intéressants pour ces produits et services, ceci contribuant à générer des économies sur le plan gouvernemental.

1.3 VALEURS DE GESTION

Les valeurs de gestion poursuivies à la Direction générale des services aériens et postaux font office de véritables points d'ancrage autour desquels l'ensemble du personnel se mobilise afin d'atteindre l'excellence dans les services offerts à la clientèle.

Ces valeurs sont présentées ci-après et sont regroupées sous le vocable de celles retenues pour l'ensemble du Secrétariat du Conseil du trésor.

- **Le sens de l'État**
  - la reconnaissance de la primauté de la clientèle;
  - un degré élevé de concertation avec la clientèle, les fournisseurs et les partenaires.

À la Direction générale des services aériens et postaux, avoir le sens de l'État se manifeste essentiellement par une volonté constante de satisfaire les besoins de sa clientèle. À cet égard, elle travaille de concert avec celle-ci ainsi qu'avec différents partenaires dans la définition des orientations et des améliorations à apporter à ses produits et services. En témoignent, par exemple, les rencontres qu'elle tient régulièrement dans le cadre de comités de coordination, de comités de travail ou de comités de liaison avec des représentants de ministères, d'organismes, des réseaux de la santé et de l'éducation.

- **L'importance de la personne**
  - la reconnaissance du rôle stratégique des ressources humaines et de leur contribution essentielle au succès de l'organisation.

Cette reconnaissance se traduit notamment par le déploiement d'une démarche d'amélioration continue de la qualité en vertu de laquelle le personnel de la Direction générale est associé à l'élaboration de la planification stratégique et à la révision des façons de faire de l'organisation. Un journal interne bimensuel destiné à l'attention du personnel du Service aérien gouvernemental est par ailleurs publié de façon bimensuelle dans le but que chacun puisse suivre l'évolution et être informé des divers projets et développements liés au milieu de vie organisationnel.

- **L'innovation**
  - l'encouragement à l'innovation, à l'expérimentation et au développement de nouvelles méthodes de travail susceptibles d'accroître l'efficacité et l'efficience.

Afin de favoriser le développement de nouvelles méthodes de travail basées sur la créativité, l'innovation, l'esprit d'équipe et la communication, la Direction générale met à la disposition de son personnel une multitude d'outils et de moyens structurés tels les groupes d'amélioration de la qualité et les groupes d'analyse des processus de travail. L'accréditation de la Direction de la maintenance des aéronefs à la norme ISO 9001 en décembre 1997 constitue un exemple concret du sens donné par la Direction générale au terme « innovation ».

- **L'action**
  - une gestion proactive axée sur l'atteinte des résultats attendus.

La Direction générale des services aériens et postaux met à la disposition de ses gestionnaires et de son personnel une série d'instruments visant à faciliter le suivi de l'évolution des résultats et, incidemment, de prendre rapidement les décisions qui s'imposent afin de parvenir à l'atteinte de ses objectifs. La diffusion mensuelle du tableau de bord de gestion constitue un exemple bien tangible à cet effet.

1.4 OBJECTIFS GÉNÉRAUX

Conformément à l'objet de sa mission et aux valeurs qu'elle poursuit, la Direction générale des services aériens et postaux vise globalement à mettre en place des mécanismes ayant pour but d'offrir à sa clientèle des services de qualité.

Dans son plan d'action 1997-1998, la Direction générale se donnait comme objectifs d'étendre la couverture des services de traitement et d'acheminement du courrier à d'autres utilisateurs gouvernementaux, d'optimiser l'utilisation des aéronefs du gouvernement du Québec et d'accroître la location d'avions-citernes à d'autres pays. Dans la perspective de modifier ses façons de faire, elle entendait également poursuivre la mise en place d'une organisation du travail axée sur la participation, la mobilisation et la compétence du personnel ainsi que sur la sécurité des méthodes de travail utilisées.

Enfin, à ces objectifs se greffe celui de la productivité de ses ressources en vue d'assurer l'autofinancement dans la prestation et l'administration de ses services.

PARTIE II

RAPPORT DE GESTION ANNUEL
1997-1998

2.1 FAITS SAILLANTS

2.1.1 AUTOFINANCEMENT DES OPÉRATIONS

Conformément aux engagements figurant au plan d'action 1997-1998 de l'unité autonome des Services aériens et postaux, chacune des deux directions s'est autofinancée cette année.[4]

Pour la première fois depuis son existence, la Direction du service gouvernemental de courrier termine l'exercice avec un excédent des revenus sur les dépenses de l'ordre de 490 391 $. Ces résultats traduisent sans contredit les efforts de la Direction générale et de son personnel pour améliorer son efficience opérationnelle et pour concevoir de nouveaux produits et services répondant davantage aux besoins spécifiques de la clientèle.

Le Service aérien gouvernemental termine lui aussi l'année financière avec un bénéfice net de 3 971 058 $.

2.1.2 PRIMAUTÉ ET SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

La Direction générale des services aériens et postaux accorde une très grande importance à la satisfaction de la clientèle face aux produits et services qu'elle offre.

Pour la seconde fois depuis sa création en unité autonome de service, la Direction générale publiait en mars 1998 un rapport portant sur cette question.[5] Ce document fait suite à un sondage effectué au cours des mois de mars, avril et mai 1997, lequel visait à connaître tant la satisfaction que l'insatisfaction de la clientèle au regard des produits et services offerts par la Direction du service aérien gouvernemental et la Direction du service gouvernemental de courrier.

La grille d'analyse préconisée est largement inspirée du modèle Gagné-Langevin qui s'appuie sur les concepts de l'accessibilité et de l'accueil, du contrat, du service, de la livraison et de la rétroaction. Chacun de ces concepts fait l'objet d'une brève description présentée à l'annexe C du présent document.

Globalement, les résultats du sondage montrent que 94,6 % de la clientèle des deux entités administratives constituant la Direction générale s'est dite satisfaite des services rendus. Ce taux de satisfaction représente une augmentation de l'ordre d'environ 30 % comparativement au score enregistré lors du précédent sondage publié en 1995.[6] Il est toutefois utile de noter que malgré l'utilisation du même modèle de référence, certaines variantes méthodologiques existent entre les sondages de 1995 et 1998. Ces variantes touchent essentiellement la méthode de

---

[4] Le lecteur est invité à consulter la troisième partie de ce document afin d'obtenir de plus amples informations concernant les résultats financiers de chacune de ces deux directions.

[5] Direction générale des services aériens et postaux, *Rapport sur le sondage de satisfaction auprès de la clientèle*, mars 1998, 16 pages.

[6] Direction générale des services aériens et postaux, *Ibid*, page 10.

pondération dans le calcul des scores et le choix des variables avec les concepts-clés du modèle.[7]

L'amélioration significative du taux de satisfaction de la clientèle enregistré lors des sondages de 1995 et de 1997 menés par la Direction générale des services aériens et postaux est par ailleurs corroborée par le tableau ci-après. Ce tableau compare les résultats d'un sondage réalisé en 1993 par l'Association des gestionnaires en ressources matérielles[8] à ceux obtenus en 1997 par la Direction générale au regard des services rendus par la Direction du service gouvernemental de courrier.

Sondage de 1993 mené par l'Association des gestionnaires en ressources matérielles		**Sondage de 1997 mené par la Direction générale des services aériens et postaux**	
Degré de satisfaction générale	**64,1 %**	**Degré de satisfaction générale**	**95,4 %**
		Accessibilité	94,6 %
		Accueil	100,0
Facturation	51,2 %	Contrat (incluant facturation)	**91,1 %**
Rapport qualité/prix	72,1 %	Service (incluant rapport qualité/prix)	**96,2 %**
Délais du service	69,1 %	Livraison (incluant délais du service)	**96,0 %**
		Rétroaction	94,5 %

Bien que la Direction générale et son personnel voient dans ces résultats un signal de confiance très significatif de la part de la clientèle, l'ensemble de l'organisation entend continuer à déployer des efforts allant dans le sens des besoins et exigences de ses clients. Elle s'engage à cet effet à maintenir les mécanismes qu'elle a instauré au cours des dernières années afin d'être plus à l'écoute de tous commentaires, suggestions ou plaintes exprimés par la clientèle et d'apporter les améliorations ou correctifs le plus rapidement possible. C'est en outre à cet égard que le document publiant les résultats du sondage de 1997 est accompagné de plans d'action spécifiquement élaborés afin de corriger les lacunes constatées par le biais de ce sondage.

La Direction générale des services aériens et postaux dispose également d'un processus de gestion des plaintes qui permet de recueillir en tout temps les réclamations, plaintes ou commentaires exprimés par la clientèle et de les traiter le plus rapidement possible.

---

7 Pour de plus amples détails, le lecteur est invité à consulter le troisième chapitre du sondage publié en mars 1998, *Ibid*, pages 10 et 11.

8 Ce sondage a été réalisé auprès des membres de l'Association des gestionnaires en ressources matérielles (AGRM) qui proviennent de 52 ministères et organismes afin d'établir le profil de ces ministères et de ces organismes, d'identifier leurs activités en courrier et messagerie, de mesurer leur degré de satisfaction à l'égard desdites activités et d'identifier les problèmes vécus.

Gestion des plaintes

Indicateur	Cibles	Résultats
Pourcentage de plaintes traitées à l'intérieur d'un délai de cinq jours		
• Service aérien gouvernemental	80 %	91 %
• Service gouvernemental de courrier	80 %	88 %

En 1997-1998, à la fois la Direction du Service aérien gouvernemental et la Direction du service gouvernemental de courrier ont atteint la cible prescrite avec respectivement 91 % et 88 % des plaintes traitées dans un délai maximal de cinq jours.

2.1.3 CONCERTATION ET PARTENARIAT AVEC LA CLIENTÈLE ET LES FOURNISSEURS

Dans un esprit de partenariat et d'ouverture avec son environnement externe, la Direction générale des services aériens et postaux a mis en place, au cours des dernières années, une foule de mécanismes visant à inscrire sa clientèle au centre de ses préoccupations.

En 1997-1998, la Direction du service gouvernemental de courrier s'est particulièrement démarquée à cet égard. En témoignent nombre de projets qui ont été élaborés de concert avec la clientèle et spécifiquement en regard de ses besoins particuliers. Mentionnons, entre autres, un projet de distribution documentaire dont la conception et l'implantation se sont effectuées en partenariat avec Tourisme-Québec. Le projet de médiaposte regroupée constitue un autre exemple de concertation en vertu duquel la Direction incite les ministères et les organismes à mettre en commun les communications écrites qu'ils destinent aux citoyens, ceci permettant de générer des économies substantielles en matière d'acheminement du courrier dans ce domaine.

Du côté du Service aérien gouvernemental, les actions posées cette année ont consisté à consolider les liens établis antérieurement avec ses différents partenaires.

2.1.4 INNOVATION, EXPÉRIMENTATION ET DÉVELOPPEMENT DE NOUVELLES MÉTHODES DE TRAVAIL

La Direction générale des services aériens et postaux encourage la mise en place de projets novateurs axés sur l'amélioration des processus de travail.

L'année financière 1997-1998 a été particulièrement fructueuse en ce sens, qu'il s'agisse notamment de l'accréditation du Service de la maintenance des aéronefs du Service aérien gouvernemental à la norme ISO 9001 en décembre 1997, de l'acquisition d'un dispositif d'entraînement en vol visant à accroître l'efficacité et l'efficience de la formation du personnel

naviguant attitré aux avions-citernes, ou encore de la mise en place d'un projet portant sur la décentralisation de la facturation à la Direction du service gouvernemental de courrier. Ce système de facturation, élaboré conjointement avec la clientèle, lui permet désormais de gérer plus efficacement ses processus de facturation.

2.1.5 GESTION DES RISQUES

Au cours de la dernière année, les gestionnaires de la Direction générale des services aériens et postaux ont procédé, de concert avec la Direction de la vérification interne, à l'identification et à l'évaluation de leurs risques ainsi qu'à l'identification de mesures de contrôle adéquates, ceci dans le but de réduire, voire même d'éliminer les événements ou les actions susceptibles d'affecter négativement l'atteinte de leurs objectifs.

Cet exercice a donné lieu à l'élaboration d'un document intitulé *Répertoire des risques et des contrôles*. Ainsi, la répartition des ressources et les efforts consentis au contrôle contribuent à l'atteinte des objectifs de la Direction générale des services aériens.

Il importe par ailleurs de noter que l'ensemble de la démarche consacrée à la gestion des risques découle d'une initiative de la Direction générale des services aériens et postaux et constitue, conséquemment, une réalisation additionnelle aux objectifs et engagements figurant au plan d'action.

2.1.6 PROMOTION ET RECONNAISSANCE DE L'EXPERTISE OFFERTE PAR LE SERVICE AÉRIEN GOUVERNEMENTAL

Annuellement, le Service aérien gouvernemental consacre de nombreux efforts à la promotion de ses produits et services. En 1997-1998, près de 950 personnes, dont certaines en provenance de pays étrangers, tels la Roumanie, le Japon et la France, ont pu bénéficier d'une visite guidée des installations du Service aérien gouvernemental. Le Service aérien gouvernemental a également participé à une dizaine d'expositions à travers la province ainsi qu'à d'autres événements dont le Festival aérien de Québec et les Journées portes ouvertes de la Commission de la Capitale nationale où quelque 11 500 personnes ont pu recevoir diverses informations sur les produits et les services offerts.

Par ailleurs, en tant qu'exploitant de l'une des plus importantes flotte à travers le monde d'appareils destinée au combat des feux de forêt, le Service aérien s'est fait l'hôte, au cours du dernier exercice, d'une délégation ontarienne intéressée à acquérir des appareils de type CL-415. Cette visite s'est ultérieurement traduite par la vente, par la compagnie Bombardier/Canadair, de neuf de ces appareils. En vertu d'une entente avec le gouvernement du Québec, la compagnie Bombardier/Canadair versera une redevance de l'ordre de 146 975 $ par appareil vendu afin de reconnaître l'expertise fournie par le Service aérien gouvernemental au fabriquant québécois lors de la conception de ces appareils.

2.2 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

2.2.1 RAPPEL DES ORIENTATIONS ET LES ENGAGEMENTS IDENTIFIÉS AU PLAN D'ACTION 1997-1998

En matière de gestion des ressources humaines, la Direction générale maintenait ses actions envers le maintien du savoir-faire et du niveau élevé de compétences de son personnel. Une telle orientation s'est incarnée par le biais d'engagements de deux ordres, soit :

- la mise en place d'un plan de perfectionnement des ressources humaines axé vers la qualité des services offerts, la satisfaction de la clientèle, la responsabilisation et la recherche de l'excellence;

- la recherche de candidats qui possèdent des connaissances techniques et une formation théorique adéquates et étroitement associées aux valeurs de gestion préconisées.

2.2.2 RÉALISATIONS EU ÉGARD AUX ORIENTATIONS ET AUX ENGAGEMENTS

Au cours de l'année financière 1997-1998, la Direction générale des services aériens et postaux a concentré ses efforts vers la consolidation de la démarche d'amélioration continue de la qualité amorcée depuis déjà quelques années.

À titre d'exemple, c'est dans l'optique d'assurer le maintien et le développement des compétences de son personnel naviguant attitré au combat des feux de forêt que la Direction du service aérien gouvernemental a fait l'acquisition, en cours d'exercice, d'un dispositif d'entraînement en vol. Un tel appareil permettra dorénavant de simuler sans risque des situations jusqu'alors impossibles à réaliser sans mettre en péril la sécurité, voire même la vie de son personnel.

L'expertise technique et de gestion du personnel de la Direction du service gouvernemental de courrier a par ailleurs été mise à profit dans le cadre d'une entente de partenariat conclue avec Tourisme-Québec et visant à gérer ses services d'entreposage et de distribution documentaire.

2.2.3 SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Dans le cadre de son plan de perfectionnement des ressources humaines, la Direction générale s'engageait à faire de la santé et de la sécurité du personnel une priorité d'action.

Ce plan était notamment accompagné d'un objectif global de réduction du montant de la cotisation annuelle versée à la Commission de la santé et de la sécurité du travail, ceci conformément aux orientations gouvernementales visant une diminution de l'ordre de 25 % par rapport à 1994.

À ce titre, diverses stratégies d'action ont été préconisées par la Direction générale depuis les quatre dernières années. Celles-ci portent notamment sur l'assignation temporaire d'employés accidentés vers des travaux allégés, sur l'élaboration et la mise en place, de concert avec les employés, d'un programme de prévention ainsi que sur la divulgation aux membres du personnel des résultats atteints et de leur impact sur l'organisation. Des efforts ont par ailleurs été investis par chacun des membres du personnel afin de favoriser l'utilisation de méthodes qui respectent les normes de sécurité propres à leur milieu de travail.

Cotisation annuelle versée à la Commission de la santé et de la sécurité du travail

Indicateur	Cibles	Résultats
Pourcentage de réduction de la cotisation annuelle par rapport au montant versé en 1996-1997		
Direction générale des services aériens et postaux	4,0 %	8,0 %
• Service aérien gouvernemental	4,0 %	7,8 %
• Service gouvernemental de courrier	4,0 %	9,4 %

Comme le montre le tableau ci-dessus, le montant de la cotisation annuelle versée par l'ensemble de la Direction générale à la Commission de la santé et de la sécurité du travail[9] a connu une baisse de 8 % au cours de la dernière année, passant de 197 644 $ à 181 860 $ entre le 1er avril 1997 et le 31 mars 1998. Ceci constitue un écart favorable de l'ordre de quatre points de pourcentage par rapport à la cible de 4 % fixée en début d'année.

L'atteinte de la cible prévaut par ailleurs en analysant de façon distincte les résultats obtenus au Service aérien gouvernemental et au Service gouvernemental de courrier, le montant de leur cotisation étant respectivement passé de 170 906 $ à 157 634 $ et de 26 738 $ à 24 226 $ entre le début et la fin de l'exercice.

En définitive, la portée de l'ensemble de ces mesures est d'autant plus significative qu'entre 1993-1994 et 1997-1998, le montant facturé par la Commission à la Direction générale est passé de 291 222 $ à 181 860 $, soit une baisse de l'ordre de près de 38 %. Ce niveau surpasse de loin la cible gouvernementale fixée à 25 %.

[9] Il est à noter que les calculs sont fondés sur le montant de cotisation initiale payé par la Direction générale, c'est-à-dire excluant tout ajustement antérieur de la part de la Commission.

2.2.4 FORMATION ET DÉVELOPPEMENT

La Direction générale des services aériens et postaux fait de la formation et du développement de ses ressources humaines l'une de ses priorités.

Du côté du Service aérien gouvernemental, les efforts consacrés à la formation et au maintien des compétences du personnel naviguant et du personnel technique attitré à l'entretien et à la maintenance de la flotte d'aéronefs représentent une somme de 1 280 900 $. Ces programmes représentent en moyenne 16 jours par année, par personne.

La Direction du service gouvernemental de courrier a pour sa part priorisé la formation de son personnel administratif et opérationnel afin de favoriser leur adaptation aux nouvelles technologies informatiques. Plus spécifiquement, cette formation a porté sur les systèmes informatisés en équipement d'adressage et en préparation du courrier de même que sur les systèmes de facturation. En 1997-1998, ces programmes ont représenté 33 jours-personnes de formation.

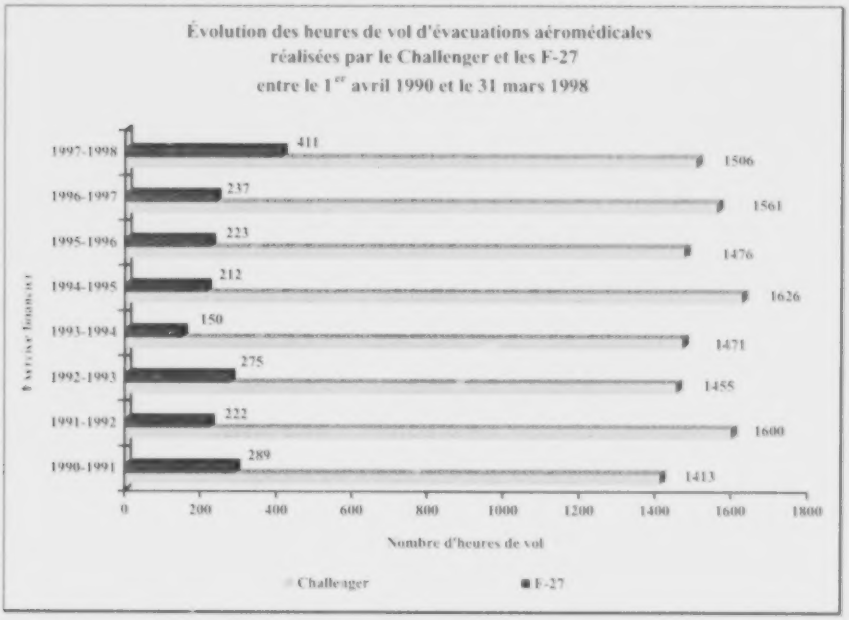
• DOMAINE AÉRIEN

2.3 ÉVACUATIONS AÉROMÉDICALES

2.3.1 RAPPEL DES ORIENTATIONS ET DES ENGAGEMENTS IDENTIFIÉS AU PLAN D'ACTION 1997-1998

En 1997-1998, l'un des principaux défis du Service aérien gouvernemental consistait à mettre en œuvre une solution visant à assurer un meilleur équilibre entre l'utilisation de son appareil de type Challenger et ses deux F-27.

Le graphique suivant permet de constater l'utilisation importante du Challenger 601-A comparativement à celle des F-27 dans le cadre des évacuations aéromédicales depuis l'exercice financier 1990-1991.



Ce graphique montre en effet qu'en moyenne, le Challenger a cumulé presque six fois plus d'heures de vol que les appareils de type F-27 au cours des huit dernières années, soit respectivement 1 514 heures comparativement à 252 heures.

Il montre également qu'en 1997-1998, le Service aérien gouvernemental a dû recourir près de deux fois plus souvent qu'au cours des années antérieures aux appareils de type F-27 pour s'acquitter de sa mission dans le domaine des évacuations aéromédicales, avec 411 heures de vol par rapport à une moyenne de 230 heures entre 1990-1991 et 1996-1997. Ceci est attribuable au fait que le Challenger a dû être maintenu au sol durant de plus longues périodes afin de procéder à des travaux d'entretien majeurs visant le changement des moteurs et une réparation à la structure du fuselage.

Afin d'accroître la productivité de ses ressources, le Service aérien gouvernemental entendait donner suite, en début d'exercice, aux recommandations contenues dans le rapport Demers[10], à savoir :

- la mise en service d'une navette aéromédicale destinée à des bénéficiaires dépendants au moyen de l'un de ses deux aéronefs de type F-27; et,

- l'évaluation de la rentabilité de doter la province de Québec d'une centrale de coordination du transport sanitaire aérien dont l'organisation serait centrée sur la Direction du service aérien gouvernemental.

2.3.2 RÉALISATIONS EU ÉGARD AUX ORIENTATIONS ET AUX ENGAGEMENTS

Au cours de la dernière année, le Service aérien gouvernemental a proposé au ministère de la Santé et des Services sociaux la mise sur pied d'un comité de travail dont le mandat serait d'évaluer les hypothèses de réalisation des recommandations contenues dans le Rapport Demers.

Comme les discussions avec le ministère de la Santé et des Services sociaux entourant la création d'une navette aéromédicale au moyen d'un appareil de type F-27 n'ont pas donné lieu à la concrétisation du projet à court terme, il fut convenu que le Service aérien gouvernemental donnerait plutôt priorité, dans les années à venir, au projet de renouvellement de sa flotte.

2.3.3 PERFORMANCE AU REGARD DES CIBLES

Résultats liés aux extrants offerts

Degré d'utilisation du Challenger

Indicateur	Cible	Résultat
Suivi des heures de vol du Challenger[11]	1 500 heures	1 506 heures

[10] Ministère de la Santé et des Services sociaux, Direction générale de la coordination régionale, *Étude sur le transport sanitaire aérien. Rapport d'orientation*, janvier 1997, page 29.

[11] L'indicateur « suivi des heures de vol du Challenger » remplace, depuis le 1er avril 1997, celui portant sur le « coefficient d'utilisation » qui était utilisé depuis 1995 et qui représentait le degré d'utilisation de l'appareil par rapport à l'usage moyen fait par le secteur privé pour ce même type d'appareil affecté au transport de personnes.

Au total cette année, l'appareil de type Challenger 601-A opéré par le Service aérien gouvernemental a réalisé 1 506 heures de vol dans le cadre du programme d'évacuations aéromédicales.[12]

Compte tenu que les prévisions annuelles de 1 500 heures de vol ont été élaborées à partir du niveau d'utilisation moyen du Challenger observé au cours d'années antérieures, les résultats de 1997-1998 continuent de démontrer une utilisation intensive pour ce type d'appareil. En effet, le Challenger du Service aérien gouvernemental cumule annuellement au moins deux fois plus d'heures de vol que tout autre appareil de ce type à travers le monde.[13]

Il importe par ailleurs de rappeler que toute fluctuation d'importance par rapport aux prévisions s'avère hors du contrôle du Service aérien gouvernemental. En effet, les heures de vol réalisées annuellement sont essentiellement liées aux besoins des clientèles et aux distances à parcourir pour effectuer lesdites évacuations.

Résultats liés aux processus opérationnels

Délais d'évacuations aéromédicales

Indicateur	Cible	Résultat
Pourcentage de vols d'évacuations réalisés à l'intérieur d'un délai d'une heure *(en ne considérant que les retards attribuables au Service aérien gouvernemental)*	95 %	92 %

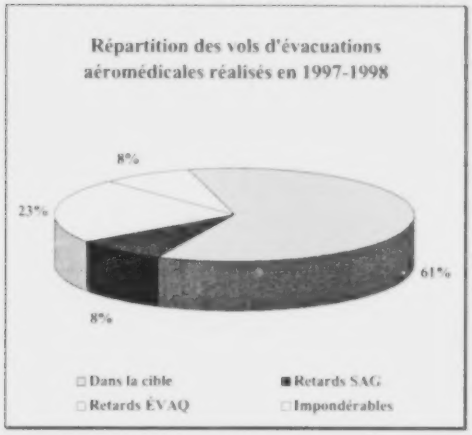
L'implication du Service aérien gouvernemental dans le cadre du programme québécois d'évacuations aéromédicales vise à offrir une disponibilité 24 heures sur 24, et ce, 365 jours par année aux personnes des régions éloignées dont l'état de santé nécessite un transfert interhospitalier d'urgence.

La cible à atteindre dans ce domaine est d'assurer, dans 95 % des cas, le décollage du Challenger à l'intérieur d'un délai d'une heure à partir du moment où la demande de vol a été approuvée par l'équipe médicale.

---

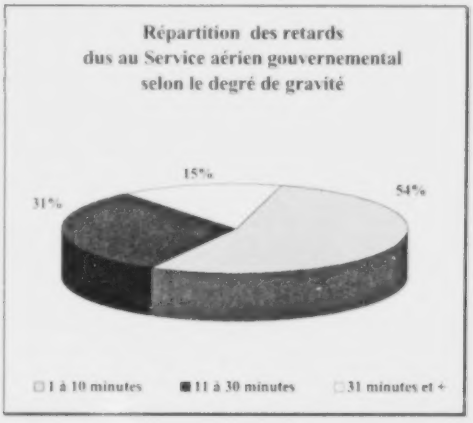
12 Il est à noter que ces heures excluent celles faites par l'appareil de type F-27 qui prend la relève du Challenger lorsque celui-ci ne peut être mis en fonction. Les résultats relatifs aux F-27 sont présentés dans la section *Transport des personnes et des marchandises* du présent document.

13 La moyenne du nombre d'heures de vol annuelles dans le secteur privé pour un appareil de type Challenger 601-A étant de 700 heures, le coefficient d'utilisation de l'appareil opéré par le Service aérien gouvernemental s'élève à 2,15. Consulter à cet effet le document intitulé *Entente de gestion entre le Directeur général et le Secrétaire associé aux Services gouvernementaux du Conseil du trésor*, Op. cit., pages 16 et 17.



Sur la totalité des vols d'évacuations aéromédicales effectués en 1997-1998, on compte 8 % de retards attribuables au Service aérien gouvernemental, 8 % à des facteurs impondérables tels les phénomènes météorologiques ou le trafic aérien, et 23 % de retards attribuables à ÉVAQ.

Par ailleurs, une ventilation des retards occasionnés par le Service aérien gouvernemental selon leur degré de gravité indique que dans 54 % des cas, ces retards n'ont pas excédé dix minutes.



En somme, en mettant ainsi en perspective la performance du Service aérien gouvernemental par rapport à l'ensemble des facteurs et des intervenants impliqués dans le programme québécois d'évacuations aéromédicales, il se dégage :

- que l'analyse approfondie des causes de retards directement imputables au personnel du Service aérien gouvernemental devra se poursuivre afin d'apporter les correctifs nécessaires aux processus en vigueur;

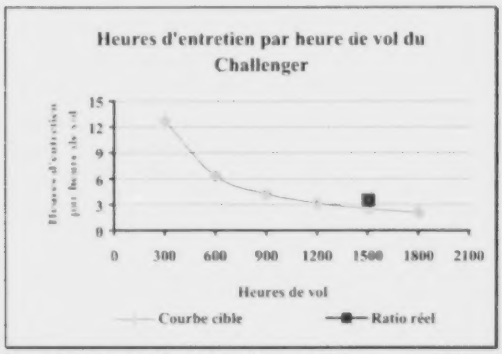
- que le faible taux de performance de 61 % enregistré globalement cette année – et qui représente la proportion totale des vols d'évacuations réalisés à l'intérieur du délai prescrit d'une heure, à savoir compte tenu des retards occasionnés soit par le Service aérien

gouvernemental, par l'équipe d'ÉVAQ ou encore par des facteurs impondérables – milite en faveur d'une analyse approfondie des procédures en vigueur présentement chez tous les partenaires impliqués dans le programme québécois d'évacuations aéromédicales, ceci dans l'intérêt du citoyen-utilisateur du service.

Entretien du Challenger

Indicateur	Cible	Résultat
Heures d'entretien par heure de vol	2,52 heures d'entretien par heure de vol selon la courbe cible	3,51 heures d'entretien par heure de vol réalisée

Quoique l'indicateur heures d'entretien par heure de vol soit en vigueur depuis 1995, les résultats sont désormais présentés et comparés en fonction d'une courbe cible comme celle présentée ci-dessous.



Cette courbe indique différents ratios d'heures d'entretien par heure de vol, lesquels sont bâtis en établissant un rapport entre les heures annuelles estimées pour l'entretien du Challenger et différents niveaux d'heures de vol susceptibles d'être effectués durant l'exercice. Ainsi, quel que soit le niveau d'heures de vol réalisé par le Challenger en fin d'exercice, cette courbe permet de comparer les résultats atteints au ratio cible prévu à ce même niveau d'heures de vol. En 1997-1998, les prévisions annuelles ont été essentiellement bâties à partir des résultats de 1996-1997.

Les résultats de cette année affichent un écart à la hausse d'environ une heure d'entretien par heure de vol comparativement aux prévisions provenant de la courbe cible. Plus spécifiquement et compte tenu des 1 506 heures de vol effectuées par le Challenger cette année, cette courbe prévoyait un ratio de 2,52, alors qu'en réalité ce sont 3,51 heures d'entretien par heure de vol qui ont été réalisées.

Plusieurs travaux majeurs non prévisibles ont été effectués cette année, ce qui explique cet écart, à savoir :

Heures d'entretien totales du challenger en 1997-1998		5 286
		-
Durée des travaux non inclus aux prévisions :		
• Réparations à la structure du fuselage	595	
• Changement des moteurs	435[14]	1 030
Heures d'entretien à retenir pour fin de comparaison		4 256
		÷
Heures de vol totales du Challenger en 1997-1998		1 506
Heures d'entretien par heure de vol à retenir pour fin de comparaison		2,83

Ainsi, avec les corrections apportées, les résultats passent de 3,51 à 2,83 heures d'entretien par heure de vol comparativement aux 2,52 heures prévues initialement.

Résultats liés à la gestion financière

Autofinancement des évacuations aéromédicales

Indicateur	Cible	Résultat
Excédent des revenus sur les dépenses	≥ 0 $	(211 888 $)

En 1997-1998, le budget annuel prévoyait une excédent des revenus sur les dépenses de l'ordre de 42 390 $. Ce budget était basé sur une utilisation annuelle moyenne de l'appareil de 1 500 heures de vol.

Afin de pouvoir comparer adéquatement les résultats financiers aux projections budgétaires, il importe de retrancher le coût de dépenses non prévisibles en début d'exercice, à savoir :

Dépenses non prévues au budget 1997-1998 :		
• Augmentation du taux horaire et du taux de change pour le programme Smart Parts	42 921 $	
• Nav Canada	15 487	
• Augmentation du coût du carburant	40 966	
• Mise à jour du système GPS	75 916	175 290 $

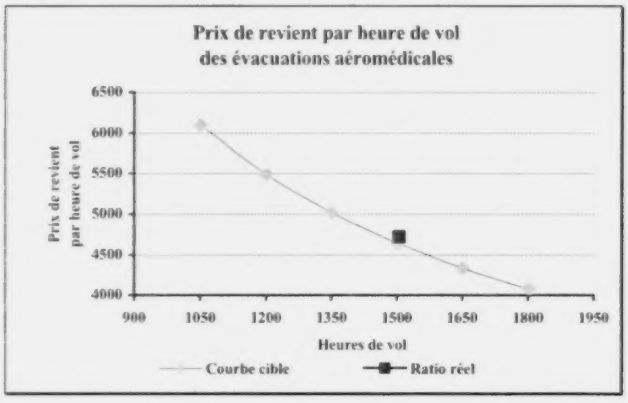
Prix de revient des services rendus dans le cadre des évacuations aéromédicales

Indicateur	Cible	Résultat
Prix de revient par heure de vol	4 640 $ par heure de vol selon la courbe cible	4 726 $ par heure de vol réalisée

[14] Ces 435 heures incluent 133 heures de travaux supplémentaires dus à un rappel des moteurs par le manufacturier.

Au même titre que l'indicateur portant sur les heures d'entretien par heure de vol, cet indicateur est désormais comparé à un ratio issu d'une courbe cible comme celle présentée ci-dessous.

Cette courbe a été construite à partir de différents scénarios de prévisions budgétaires établis en fonction de différents niveaux d'heures de vol susceptibles d'être réalisés en cours d'année. Elle permet donc de relier en tout temps les prévisions budgétaires au nombre d'heures de vol réalisées par l'appareil.



Compte tenu des 1506 heures de vol réalisées cette année, le prix de revient par heure de vol aurait dû s'établir à 4 640 $, alors qu'en réalité celui-ci s'élève à 4 726 $.

Cependant, tel qu'il a été mentionné précédemment lors des discussions portant sur l'autofinancement du produit évacuations aéromédicales, ces résultats comprennent un montant de 175 290 $ représentant des dépenses non inclues dans les prévisions budgétaires à partir desquelles la courbe cible a été élaborée. Les calculs présentés ci-dessous apportent donc les corrections nécessaires afin d'être en mesure de poser un jugement éclairé entre la cible et les résultats.

Prix de revient du produit évacuations aéromédicales en 1997-1998		7 117 533 $
		-
Dépenses non prévues :		
• Augmentation du taux horaire et du taux de change pour le programme Smart Parts	42 921 $	
• Nav Canada	15 487	
• Augmentation du coût du carburant	40 966	
• Mise à jour du système GPS	75 916	175 290
Prix de revient à retenir pour fin de comparaison		6 942 243
		÷
Heures de vol totales du Challenger en 1997-1998		1 506
Prix de revient par heure de vol à retenir pour fin de comparaison		4 610 $

Ainsi, en retranchant ces dépenses non prévues du prix de revient, le coût unitaire du Challenger s'établit à 4 610 $, ce qui constitue un écart à la baisse de 30 $ par heure de vol comparativement à la cible de 4 640 $.

Frais d'administration des évacuations aéromédicales

Indicateur	Cible	Résultat
Pourcentage des frais d'administration par rapport aux dépenses	5,5 % des dépenses prévues	5,4 % des dépenses réelles[15]

En 1997-1998, les frais d'administration représentent 5,4 % du prix de revient des évacuations aéromédicales. Compte tenu des prévisions qui s'établissaient à 5,5 %, ceci constitue une baisse attribuable aux efforts de rationalisation en vigueur depuis déjà quelques années dans ce secteur d'activité.

2.3.4 DISCUSSION SUR LES IMPACTS

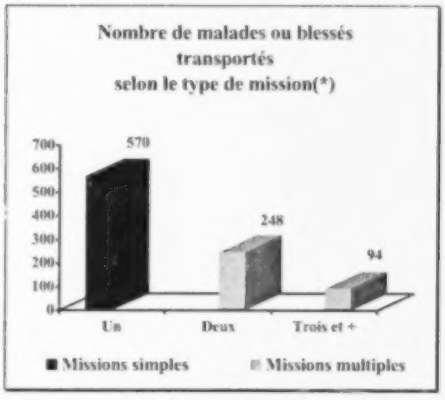
Les impacts du programme québécois d'évacuations aéromédicales devraient se traduire, de façon ultime, en termes de vies humaines sauvées du fait que des malades et des blessés urgents ou instables en provenance de régions éloignées ont pu bénéficier d'un transport rapide et sécuritaire vers les centres hospitaliers de Québec et de Montréal.

Or, le rôle joué par le Service aérien gouvernemental à titre de fournisseur et d'opérateur de l'avion-ambulance constitue un chaînon et non de l'ensemble des processus inhérents à ce programme. Celui-ci repose en effet sur l'intervention, les décisions et les qualifications d'un grand nombre d'intervenants dont la portée se situe bien au-delà de ses responsabilités spécifiques. Conséquemment, les impacts liés à l'intervention du Service aérien gouvernemental se qualifient davantage en termes d'efficacité et d'efficience des procédures déployées par son personnel afin d'assurer la disponibilité, la rapidité et la sécurité des vols d'évacuation.

Au total cette année, le système d'évacuations aéromédicales a permis d'effectuer le transport de 912 personnes afin qu'elles puissent bénéficier de soins non disponibles dans leurs régions. Ceci représente une légère baisse comparativement aux 918 cas transportés en 1996-1997. D'autres statistiques sur le programme ÉVAQ sont publiés en annexe D.

[15] Rappelons que le pourcentage de frais d'administration a été établi en fonction du prix de revient duquel a été retranché un montant de 175 290 $ représentant des dépenses non incluses à la planification budgétaire élaborée en début d'exercice. Le lecteur est invité à consulter la discussion portant sur le prix de revient du produit afin d'obtenir de plus amples informations sur la nature de ces dépenses.

Grâce à la haute performance, à la fiabilité et à la versatilité du Challenger 601-A opéré par le Service aérien gouvernemental, 37,5 % des personnes évacuées en 1997-1998 l'ont été par le biais de missions multiples, c'est-à-dire en compagnie d'autres malades ou blessés en provenance, parfois, de régions périphériques différentes. Plus spécifiquement, 570 personnes ont été évacuées à bord de missions simples, 248 à bord de missions comptant deux patients et 94 à bord de missions comptant trois personnes ou plus.



* Il importe de noter que les 912 malades ou blessés transportés en 1997-1998 ont néces

2.4 SURVEILLANCE AÉRIENNE DU TERRITOIRE

2.4.1 RAPPEL DES ORIENTATIONS ET DES ENGAGEMENTS IDENTIFIÉS AU PLAN D'ACTION 1997-1998

Dans le domaine de la surveillance aérienne du territoire, l'un des principaux défis du Service aérien gouvernemental consiste à mettre de l'avant des stratégies d'action visant à accroître les heures de vol effectuées par sa flotte d'hélicoptères. À ce titre, la planification de 1997-1998 faisait état des deux priorités d'action suivantes :

- l'accroissement de la location de ses appareils par des efforts soutenus auprès de la clientèle;

- la diminution des coûts d'opération par une meilleure utilisation de ses aéronefs.

Afin de satisfaire à ces priorités, le Service aérien gouvernemental entendait orienter ses actions vers deux grands axes d'intervention, soit :

- renseigner la clientèle sur les avantages d'utiliser les hélicoptères du Service aérien gouvernemental en l'assistant dans l'expression et la définition de ses besoins et en lui expliquant les composantes de sa tarification;

- analyser la pertinence de renouveler la flotte d'hélicoptères au regard des commentaires exprimés par sa clientèle concernant le confort des appareils, l'amélioration du chauffage et de la ventilation, l'augmentation de l'espace à l'intérieur de l'habitacle et l'augmentation de la charge utile.

2.4.2 RÉALISATIONS EU ÉGARD AUX ORIENTATIONS ET AUX ENGAGEMENTS

Comme en témoignent les résultats présentés dans le tableau ci-dessous, des efforts ont été déployés par le Service aérien gouvernemental au cours de la dernière année pour accroître la location de ses appareils. Ces efforts ont permis de contrecarrer la tendance à la baisse observée depuis 1990-1991 au chapitre de l'utilisation annuelle de sa flotte d'hélicoptères.

Évolution des heures de vol annuelles des hélicoptères du Service aérien gouvernemental entre le 1er avril 1990 et le 31 mars 1998

Exercice financier	Heures de vol annuelles	Nombre d'hélicoptères	Moyenne d'heures de vol par hélicoptère
1997-1998	2 888	6	481
1996-1997	2 244	6	374
1995-1996	2 662	6	444
1994-1995	2 277	6	380
1993-1994	2 488	8	311
1992-1993	3 049	8	381
1991-1992	3 297	8	412
1990-1991	3 851	8	481

En effet, les 2 888 heures de vol réalisées durant le présent exercice sont de 28,6 % supérieures à celles effectuées au cours de l'exercice précédent. De plus, ces 2 888 heures de vol représentent une moyenne d'utilisation par appareil de l'ordre de 481 heures, moyenne équivalente à celle qui prévalait en 1990-1991.

Parallèlement à ces efforts, le Service aérien gouvernemental a également sollicité à maintes reprises sa clientèle afin de connaître ses besoins et ses attentes face à la flotte d'hélicoptères qu'il opère. De façon générale, les commentaires furent à l'effet que ces appareils ne répondent plus aux besoins actuels.

Étant donné ce constat, la Direction a entrepris, au cours de l'année, une étude portant sur le renouvellement de sa flotte. Parmi les différents scénarios ayant été envisagés à ce stade-ci de l'avancement des travaux, il se dégage que l'une des avenues à privilégier afin de répondre adéquatement aux besoins de la clientèle et d'atteindre l'autofinancement de ce secteur d'activités. Il s'agit de modifier la composition de la flotte en y substituant deux hélicoptères par un seul appareil plus polyvalent. Plus spécifiquement, le nouvel aéronef devrait comporter des caractéristiques, telles que sa charge utile offrirait une plus grande autonomie de vol ainsi que la possibilité de transporter plus de passagers. Cette avenue fera l'objet d'études plus poussées au cours de la prochaine année.

2.4.3 PERFORMANCE AU REGARD DES CIBLES

Résultats liés aux extrants offerts

Degré d'utilisation des hélicoptères

Indicateur	Cibles	Résultats
Suivi des heures de vol des hélicoptères[16]		
• Sûreté du Québec	1 000 heures	817 heures
• Autres affréteurs	1 950 heures	2 071 heures
Total	2 950 heures	2 888 heures[17]

Comme le montre le tableau ci-dessus, les hélicoptères opérés par le Service aérien gouvernemental ont effectué, en 1997-1998, un total de 2 888 heures de vol, ce qui représente une utilisation de l'ordre d'environ 2 % inférieure aux 2 950 heures de vol prévues en début d'exercice. Afin de commenter cet écart, le lecteur est invité à examiner le tableau suivant :

Comparaison des heures de vol effectuées selon différents affréteurs des hélicoptères du Service aérien gouvernemental entre 1996-1997 et 1997-1998

Affréteur	Heures de vol totales		Nombre d'appareils		Moyenne d'heures de vol par appareil		Coefficient d'utilisation[18]	
	1996-1997	1997-1998	1996-1997	1997-1998	1996-1997	1997-1998	1996-1997	1997-1998
Sûreté du Québec	802	817	2	2	401	409	0,81	0,82
Autres affréteurs	1 442	2 071	4	4	361	518	0,72	1,04

Des 2 888 heures de vol réalisées cette année, 817, soit 28,3 % l'ont été dans le cadre d'une entente annuelle spécifique conclue entre la Sûreté du Québec et le Service aérien gouvernemental. En vertu de cette entente, la Sûreté du Québec dispose en permanence de deux hélicoptères qu'elle utilise à sa discrétion afin de s'acquitter de sa mission.

---

16 L'indicateur « suivi des heures de vol des hélicoptères » remplace, depuis le 1er avril 1997, celui portant sur le coefficient d'utilisation et qui représentait le degré d'utilisation de l'appareil par rapport à l'usage moyen fait par le secteur privé pour ce même type d'appareil.

17 Ces 2 888 heures de vol ont été réalisées à raison de 2 322 heures pour les cinq appareils de type Bell 206B et de 566 heures pour l'appareil de type Bell 206LT.

18 Le coefficient d'utilisation représente le degré d'utilisation des appareils du Service aérien gouvernemental par rapport à l'usage moyen fait par le secteur privé pour ce même type d'appareil. Pour des hélicoptères de type 206B et 206LT, le degré d'utilisation moyen dans le secteur privé est évalué à 500 heures de vol annuellement. Consulter à cet effet le document intitulé *Entente de gestion entre le Directeur général et le Secrétaire associé aux Services gouvernementaux du Conseil du trésor*, Op. cit., pages 16 et 17.

Les 2 071 heures de vol ayant été réalisées pour d'autres affréteurs dans le cadre de missions ponctuelles consacrées à la surveillance aérienne du territoire représentent quant à elles près de 72,0 % de l'utilisation annuelle totale de la flotte d'hélicoptères opérée par le Service aérien gouvernemental. Ce degré d'utilisation constitue un dépassement de l'ordre de 6,2 % des 1 950 heures de vol prévues en début d'année. De plus, ces 2 071 heures de vol représentent une hausse de près de 44,0 % comparativement aux 1 442 heures réalisées en 1996-1997. Le coefficient d'utilisation de 1,04 montre par ailleurs qu'en moyenne, chaque appareil du Service aérien gouvernemental nolisé pour d'autres affréteurs que la Sûreté du Québec en 1997-1998 a cumulé plus d'heures de vol que le secteur privé pour ce même type d'appareil. Il est en outre possible de constater une hausse significative de ce coefficient d'utilisation par rapport à celui de 0,72 enregistré l'exercice précédent.

En définitive, l'analyse précédente témoigne des efforts déployés par le Service aérien gouvernemental pour accroître la location de ses hélicoptères, ce qui correspond étroitement aux priorités d'action identifiées en 1997-1998.

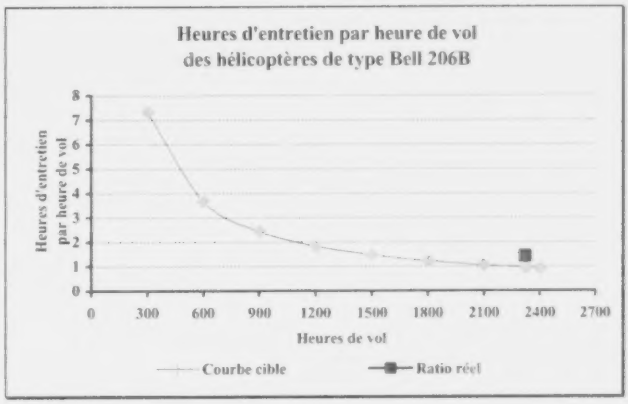
Résultats liés aux processus opérationnels

Entretien des hélicoptères

Indicateur	Cibles	Résultats
Heures d'entretien par heure de vol :		
• hélicoptères de type Bell 206B	0,95 heures d'entretien par heure de vol selon la courbe cible	1,40 heures d'entretien par heure de vol réalisée
• hélicoptère de type Bell 206LT	3,18 heures d'entretien par heure de vol selon la courbe cible	2,01 heures d'entretien par heure de vol réalisée

Les résultats portant sur l'entretien des hélicoptères sont désormais présentés et comparés en fonction de courbes cibles élaborées pour chacun des deux types d'hélicoptères opérés par le Service aérien gouvernemental. En 1997-1998, ces courbes ont été essentiellement bâties à partir des résultats obtenus pour l'entretien des hélicoptères en 1996-1997.

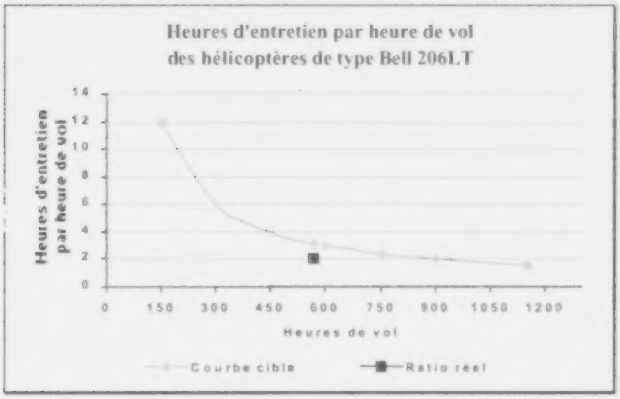
Comme le montre ce graphique, 1,40 heures d'entretien par heure de vol ont dû être effectuées sur les hélicoptères de type Bell 206B alors que pour chacune des 2 322 heures de vol effectuées cette année, la courbe cible prévoyait un ratio de 0,95. Afin d'analyser cet écart, le lecteur est invité à prendre note des commentaires suivants.



Sur la totalité des heures d'entretien effectuées cette année sur les appareils de type Bell 206B, une certaine partie concerne des travaux qui n'ont pas été pris en compte lors de l'établissement de la courbe cible. Il s'agit notamment de travaux visant à enrayer et prévenir la corrosion sur les appareils ainsi que des travaux d'allégement effectués en vue d'obtenir une plus grande autonomie de vol et, de ce fait, de mieux répondre aux besoins de la clientèle. En retranchant ces heures non prévues aux résultats présentés ci-haut, il est possible de mieux refléter la performance du Service aérien gouvernemental. Les corrections apportées sont les suivantes :

Heures d'entretien totales des Bell 206B en 1997-1998		3 252
		-
Durée des travaux non inclus aux prévisions :		
• Travaux pour enrayer et prévenir la corrosion	64	
• Travaux d'allégement	316	380
Heures d'entretien à retenir pour fin de comparaison		2 872
		÷
Heures de vol totales des Bell 206B en 1997-1998		2 322
Heures d'entretien par heure de vol à retenir pour fin de comparaison		1,24

Ainsi, en retranchant les 380 heures d'entretien non prévues de la totalité des heures d'entretien effectuées en 1997-1998, le ratio passe de 1,40 à 1,24 heures. Ce ratio représente néanmoins un écart de l'ordre de 30,5 % supérieur au ratio cible de 0,95 heures d'entretien par heure de vol.



Compte tenu des 566 heures de vol réalisées cette année par l'appareil de type Bell 206LT, la courbe cible indique un ratio de 3,18 alors que dans les faits, seulement 2,01 heures d'entretien par heure de vol ont été effectuées.

Cet écart à la baisse est attribuable, en majeure partie, à une surévaluation des heures prévues et qui figurent dans la courbe cible. En effet, cette courbe inclut des heures relatives à une inspection majeure réalisée en 1996-1997 et dont la durée a été de 209 heures. Si l'on retranchait ces heures des prévisions initiales, le ratio cible de situerait à 2,81 plutôt qu'à 3,18 heures.

Résultats liés à la gestion financière

Autofinancement du produit surveillance aérienne du territoire

Indicateur	Cible	Résultat
Excédent des revenus sur les dépenses	≥ 0 $	(640 758 $)

Compte tenu des 2 888 heures de vol réalisées, le déficit annuel s'élève à 640 758 $. Ceci est en majeure partie attribuable à un manque à gagner au niveau des revenus et à des dépenses non prévisibles en début d'exercice. Ces dépenses ont trait à des travaux d'entretien et de réparation sur des moteurs ainsi qu'à l'acquisition de palles en vue de leur remplacement.

Les corrections suivantes doivent donc être apportées afin que les résultats puissent être comparés adéquatement aux prévisions.

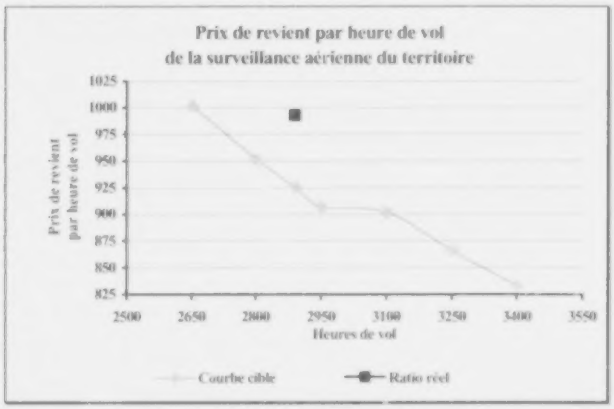
Déficit figurant aux états financiers 1997-1998		(640 758) $
Dépenses non prévues au budget 1997-1998 :		
• Travaux d'entretien et de réparation sur des moteurs	(48 362) $	
• Acquisition de palles	(58 625)	(106 987)
• Déficit à retenir pour fin de comparaison		(533 771) $

Prix de revient des services rendus dans le cadre de la surveillance aérienne du territoire

Indicateur	Cible	Résultat
Prix de revient par heure de vol	926 $ par heure de vol selon la courbe cible	993 $ par heure de vol réalisée

Tel que mentionné précédemment, cet indicateur est désormais comparé à un ratio issu d'une courbe cible, laquelle projette différents scénarios de prévisions budgétaires en fonction de différents niveaux d'heures de vol susceptibles d'être réalisés en cours d'année.

Comme l'illustre le graphique suivant, le prix de revient par heure de vol de 993 $ obtenu en 1997-1998 représente un écart d'environ 7 % supérieur aux prévisions estimées par la courbe cible. En effet, compte tenu des 2 888 heures de vol réalisées cette année, le ratio cible se situe à 926 $ par heure de vol.



Or, tel que déjà mentionné, certaines dépenses non prévisibles en début d'exercice doivent être retranchées des résultats afin de pouvoir établir une comparaison adéquate avec la cible.

Prix de revient de la surveillance aérienne du territoire en 1997-1998		2 868 300 $
\-		
Dépenses non prévues :		
• Travaux d'entretien et de réparation sur des moteurs	48 362	
• Acquisition de palles	56 625	106 987
Prix de revient à retenir pour fin de comparaison		2 761 313
÷		
Heures de vol totales des hélicoptères en 1997-1998		2 888
Prix de revient par heure de vol à retenir pour fin de comparaison		956 $

Ce prix de revient est d'environ 3,0 % supérieur aux prévisions.

L'analyse qui suit permet en outre de constater le coût horaire d'utilisation selon les différents types d'affréteurs des hélicoptères et leurs contraintes d'opération.

Analyse du prix de revient de la surveillance aérienne du territoire selon les différents types d'affréteurs en 1997-1998			
	Prix de revient ($)	**Heures de vol**	**Coût horaire d'utilisation ($/heure)**
Sûreté du Québec	1 169 985	817	1 432
Autres affréteurs	1 698 315	2 071	820

Frais d'administration de la surveillance aérienne du territoire

Indicateur	Cible	Résultat
Pourcentage des frais d'administration par rapport aux dépenses	13,0 % des dépenses prévues	11,9 % des dépenses réelles[19]

Dans le domaine de la surveillance aérienne du territoire, les frais d'administration s'établissent à 11,9 % du prix de revient comparativement aux 13,0 % prévus en début d'exercice. Ceci témoigne des efforts de la Direction générale afin de rationaliser ses dépenses administratives.

2.4.4 DISCUSSION SUR LES IMPACTS

Dans le domaine de la surveillance aérienne du territoire, la mission du Service aérien gouvernemental consiste essentiellement à fournir et à opérer des hélicoptères afin de permettre aux ministères et aux organismes de réaliser leurs mandats entourant principalement la protection de la population québécoise et de l'environnement.

Son personnel et ses appareils ont ainsi été appelés à participer, de concert avec la Sûreté du Québec, à des opérations aériennes visant à effectuer la recherche de personnes disparues ou en détresse et la surveillance des risques d'inondations. Soulignons en outre l'étroite collaboration de la Direction du service aérien gouvernemental aux interventions aériennes menées par la Sécurité civile dans le cadre de « l'opération verglas » de janvier 1998.

Les spécialistes du ministère des Ressources naturelles se sont également prévalus des services offerts par la Direction pour des missions consistant, par exemple, à la vérification de l'occupation illégale en forêt, à des travaux d'inventaire des ressources forestières ou encore à des travaux relevant du domaine de la géologie, de la géodésie ou de la cartographie. Les

[19] Rappelons que ce pourcentage a été calculé en fonction du prix de revient duquel un montant de 106 987 $ a été retranché afin d'établir une comparaison adéquate avec la cible. Voir la partie portant sur le prix de revient de la surveillance aérienne du territoire.

quelque quarante missions réalisées pour le compte de ce client cette année ont représenté au-delà de 1 000 heures de vol.

Les hélicoptères du Service aérien gouvernemental ont aussi contribué à l'accomplissement des fonctions du ministère de l'Environnement et de la Faune. À ce titre, près de 450 heures de vol ont été dédiées à l'inventaire des ressources fauniques, en particulier le gibier et les oiseaux aquatiques, ceci afin d'en assurer une meilleure gestion pour le mieux-être de l'environnement. Des opérations consistant en la vérification de barrages ont également été réalisées cette année par voie aérienne.

2.5 COMBAT DES FEUX DE FORÊT

2.5.1 RAPPEL DES ORIENTATIONS ET DES ENGAGEMENTS IDENTIFIÉS AU PLAN D'ACTION 1997-1998

Depuis 1993, le Service aérien gouvernemental a mis sur pied une structure permettant d'agir en concertation avec son principal client, la Société de protection des forêts contre le feu, afin de revoir l'ensemble des processus d'opération, de planification et de coordination des activités et de procéder à la révision des budgets de fonctionnement et d'investissement en matière de combat des feux de forêt. Plusieurs dossiers ont ainsi été analysés, qu'il s'agisse notamment de la rationalisation de la flotte d'avions-citernes, des opérations liées à l'entretien et à la maintenance, de la réduction du niveau des inventaires de pièces des aéronefs de type CL-215P et, plus récemment, de l'achat d'un dispositif d'entraînement en vol.

En continuité aux démarches de consolidation entreprises dans ce secteur, le Service aérien gouvernemental orientait sa planification 1997-1998 vers la poursuite de ses efforts visant principalement le maintien de ses liens avec sa clientèle, la mise en marché hors-Québec de l'expertise de son personnel et la rationalisation des coûts liés à la gestion de l'inventaire des pièces d'avions-citernes. Plus spécifiquement et dans l'optique de poursuivre l'autofinancement de ce produit, les engagements suivants étaient identifiés, soit :

- la poursuite de l'analyse portant sur la possibilité d'utiliser certains appareils de type CL-215P excédentaires pour l'arrosage de la tordeuse de bourgeons de l'épinette, et ce, de concert avec les membres de la Société de protection des forêts contre les insectes et les maladies (SOPFIM);
- la mise en marché de ses services de location d'avions-citernes, de formation des pilotes et du personnel d'entretien auprès d'autres exploitants canadiens ou étrangers;

- le maintien de la diminution des inventaires des pièces d'avions-citernes et, à cette fin, la production mensuelle d'un rapport aux membres du Comité de relation interne sur les demandes reçues pour l'achat de pièces et le nombre de demandes approuvées.

2.5.2 RÉALISATIONS EU ÉGARD AUX ORIENTATIONS ET AUX ENGAGEMENTS

Au cours de l'exercice financier 1997-1998, des discussions ont eu lieu entre des représentants la Société de protection des forêts contre les insectes et les maladies (SOPFIM) et du Service aérien gouvernemental afin d'analyser la possibilité d'utiliser un appareil de type CL-215 T pour l'arrosage de la tordeuse de bourgeons de l'épinette. À la suite du dépôt d'une étude de faisabilité préliminaire de la part du Service aérien gouvernemental, les membres de la Société de protection des forêts contre les insectes et les maladies (SOPFIM) n'ont pas donné suite au projet, ces derniers estimant que les coûts de transformation de l'appareil s'avéraient trop élevés.

Le Service aérien gouvernemental a par ailleurs poursuivi ses efforts de promotion visant à exporter son expertise à l'étranger en matière de combat contre les feux de forêt en participant notamment à des missions en Californie et en Ontario.

Des rencontres préliminaires portant sur la promotion des services de formation du personnel naviguant et du personnel d'entretien offerts par le Service aérien gouvernemental ont également eu lieu avec des représentants du Centre québécois de formation aéronautique du Cégep de Chicoutimi.

Enfin, la mise en service des avions-citernes pour la saison de feux 1997-1998 s'est effectuée conformément aux exigences de la Société de protection des forêts contre le feu.

2.5.3 PERFORMANCE AU REGARD DES CIBLES

Résultats liés aux extrants offerts

Degré d'utilisation des avions-citernes

Indicateur	Cible	Résultat
Suivi des heures de vol des avions-citernes[20]	1 500 heures	2 136 heures[21]

Les 2 136 heures de vol effectuées cette année dans le domaine du combat contre les feux de forêt représentent un dépassement de l'ordre de 42 % des prévisions annuelles estimées à 1 500 heures de vol. Ces prévisions ont été établies en fonction des besoins exprimés par la Société de protection des forêts contre le feu.

---

20 L'indicateur « suivi des heures de vol des avions-citernes » remplace, depuis le 1er avril 1997, celui portant sur le coefficient d'utilisation et qui représentait le degré d'utilisation de l'appareil par rapport à l'usage moyen fait par le secteur privé pour ce même type d'appareil.

21 Ces 2 136 heures de vol ont été réalisées à raison de 535 heures pour les appareils de type CL-215P, de 279 heures pour ceux de type CL-215T et de 1 322 heures pour les avions-citernes de type CL-415.

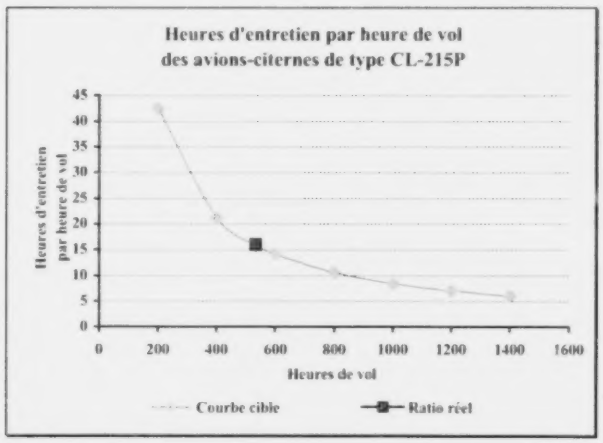
De ces 2 136 heures de vol, 87 %, l'ont été en sol québécois et 13 % l'ont été dans le cadre de missions réalisées en Californie et en Ontario. Ceci concorde directement avec la volonté du Service aérien gouvernemental de développer de plus en plus de missions économiques hors-Québec dans ce secteur.

Résultats liés aux processus opérationnels

Entretien des avions-citernes

Indicateur	Cibles	Résultats
Heures d'entretien par heure de vol :		
avions-citernes de type CL-215P	15,90 heures d'entretien par heure de vol selon la courbe cible	15,96 heures d'entretien par heure de vol réalisée
avions-citernes de type CL-215T	12,55 heures d'entretien par heure de vol selon la courbe cible	19,83 heures d'entretien par heure de vol réalisée
avions-citernes de type CL-415	6,28 heures d'entretien par heure de vol selon la courbe cible	10,06 heures d'entretien par heure de vol réalisée

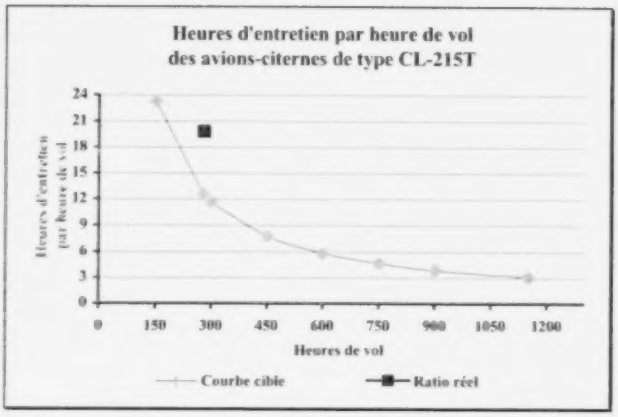
Les résultats portant sur l'entretien des avions-citernes sont présentés et comparés en fonction de courbes cibles élaborées pour chacun des types d'aéronefs à partir des résultats de 1996-1997 et selon les étapes décrites à l'annexe E.



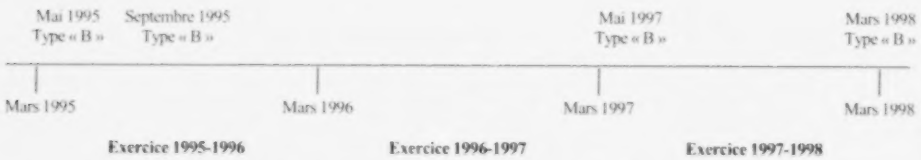
Comme le montre le graphique suivant, les 15,96 heures d'entretien réalisées pour chacune des 535 heures de vol effectuées par les appareils de type CL-215P en 1997-1998 coïncident étroitement avec le ratio prévu de 15,90.

En ce qui concerne les appareils de type CL-215T, les résultats indiquent un dépassement systématique de la cible prévue.

En effet, comme le montre ce graphique, les deux appareils de type CL-215T ont effectué 279 heures de vol cette an-née. À ce niveau, la courbe cible prévoyait un ratio de 12,55 alors qu'en réalité, 19,83 heures d'entretien par heure de vol ont été réalisées.



Certaines corrections se doivent cependant d'être apportées aux résultats susmentionnés afin qu'ils puissent être comparés adéquatement à la cible fixée. Ces corrections visent globalement à retrancher les heures d'entretien relatives à des inspections de type « B » réalisées en 1997-1998 puisque que celles-ci n'ont pas été inclues dans la définition de la cible. Le calendrier ci-dessous permet de mieux comprendre la nature de ces corrections.



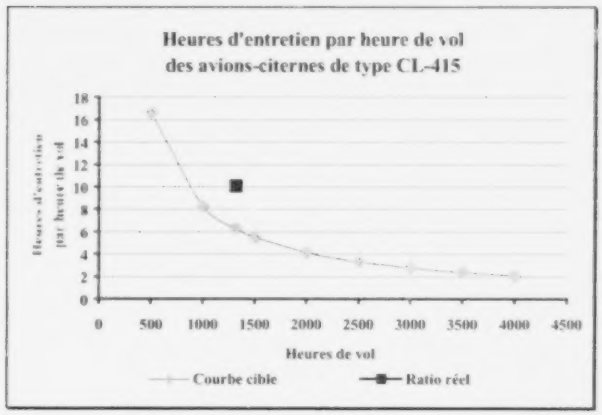
En septembre 1995, l'avion-citerne C-FASE a dû subir une inspection annuelle de type « B » en vue d'effectuer une mission en Californie. À son retour, comme les heures de vol de l'appareil ne justifiaient pas une nouvelle inspection pour assurer sa disponibilité lors de la saison de feu 1996-1997, l'inspection annuelle subséquente n'a été réalisée qu'en mai 1997, soit durant l'exercice financier 1997-1998. Ceci explique la raison pour laquelle aucune inspection annuelle de type « B » n'a été effectuée en 1996-1997 sur cet appareil.

Le calendrier ci-dessus indique par ailleurs que deux inspections annuelles de type « B » ont eu lieu en 1997-1998. D'une part, à la suite d'une nouvelle mission réalisée en Californie, les heures de vol de l'appareil C-FASE ont justifié une inspection annuelle en mai 1997. D'autre part, ce même appareil ayant cumulé suffisamment d'heures de vol durant la saison intensive des feux de forêt au Québec, celui-ci a dû subir une autre inspection annuelle en mars 1998.

Cette discussion montre donc la nécessité de retrancher les heures d'entretien relatives aux deux inspections annuelles de type « B » faisant partie des résultats de 1997-1998 afin d'en assurer la comparabilité avec la cible. Les corrections à apporter sont les suivantes :

Heures d'entretien totales des CL-215T en 1997-1998		5 530
		-
Durée des travaux non inclus aux prévisions :		
• Inspections d'entretien annuelles ou de type « B »	1 482	
• Réparation d'anomalies décelées en sus des inspections annuelles	1 053	2 535
Heures d'entretien à retenir pour fin de comparaison		2 995
		÷
Heures de vol totales des CL-215T en 1997-1998		279
Heures d'entretien par heure de vol à retenir pour fin de comparaison		10,73

Ainsi, les corrections apportées aux résultats de 1997-1998 se traduisent par une diminution des heures d'entretien par heures de vol de 19,83 à 10,73. Les résultats corrigés représentent près de deux heures d'entretien par heure de vol de moins que la cible de 12,55 heures, prévue en début d'exercice.



Au même titre que pour les appareils de type CL-215T, les résultats inhérents aux avions-citernes de type CL-415 montrent, *a priori*, un dépassement de la cible prévue.

En effet, pour chacune des 1 322 heures de vol effectuées par les appareils CL-415 cette année, 10,06 heures d'entretien par heure de vol ont été réalisées alors que le ratio cible s'établissait à 6,28.

Cet écart s'explique du fait que les résultats de 1997-1998 contiennent un certain nombre d'heures d'entretien mais qu'en contrepartie, ces heures n'ont pas été inclues dans la définition de la cible. Ceci est attribuable au fait qu'en 1996-1997, deux appareils nouvellement acquis n'ont été mis en service qu'après la saison de feux et que quatre autres appareils ne cumulaient alors qu'une moyenne respective de 150 heures de vol. Les corrections suivantes doivent donc être apportées aux résultats présentés afin de les rendre comparables à la cible.

Heures d'entretien totales des CL-415 en 1997-1998		13 296
		-
Durée des travaux non inclus aux prévisions :		
• Inspections d'entretien annuelles ou de type « B »	2 906	
• Réparation d'anomalies décelées en sus des inspections annuelles	300	3 206
Heures d'entretien à retenir pour fin de comparaison		10 090
		÷
Heures de vol totales des CL-215T en 1997-1998		1 322
Heures d'entretien par heure de vol à retenir pour fin de comparaison		7,63

Ces corrections se traduisent donc par une diminution des heures d'entretien par heure de vol de 10,06 à 7,63. Ce dernier ratio constitue un léger écart à la hausse comparativement au ratio cible de 6,28.

Gestion des stocks des appareils de type CL-215P

Indicateur	Cible	Résultat
Variation de la valeur des stocks de pièces de CL-215P par rapport au 31 mars 1997	- 10 %	- 7 %

Malgré sa volonté de diminuer de 10 % le montant d'inventaire de ses pièces d'avions-citernes de type CL-215P, le Service aérien gouvernemental n'a pu atteindre sa cible de cette année, soit 7 % de réduction. L'établissement de cette cible tenait toutefois compte du plan de réduction de la flotte d'avions-citernes. Or, celle-ci s'étant maintenue à quatorze appareils dont quatre CL-215P, un minimum de pièces a dû être conservé afin d'en assurer l'entretien. L'annexe F présente l'évolution de la flotte d'aéronefs du Service aérien gouvernemental du 1er avril 1992 au 31 mars 1998.

Compte tenu de cette situation, la réduction constatée cette année s'avère très appréciable. Par ailleurs, combinée aux efforts de rationalisation en vigueur depuis le 1er avril 1996, il en résulte une réduction globale de l'ordre de 17 %.

Résultats liés à la gestion financière

Autofinancement du combat des feux de forêt

Indicateur	Cible	Résultat
Excédent des revenus sur les dépenses	≥ 0	250 845 $

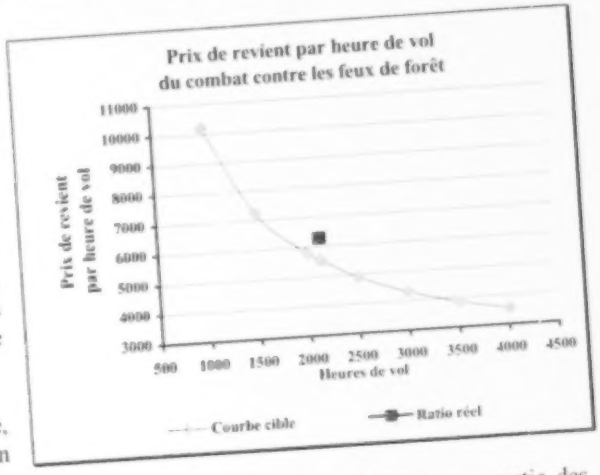
L'excédent des heures de vol réalisées en sol québécois par rapport aux heures prévues ainsi que l'exportation de l'expertise du Service aérien gouvernemental en Californie et en Ontario ont permis d'engendrer un excédent des revenus sur les dépenses de 250 845 $. Ce montant a

été retourné à la Société de protection des forêts contre le feu en vertu d'une entente avec ce client-partenaire.[22]

Prix de revient des services rendus dans la cadre du combat des feux de forêt		
Indicateur	**Cible**	**Résultat**
Prix de revient par heure de vol	5 549 $ par heure de vol selon la courbe cible	6 271 $ par heure de vol réalisée

À l'instar des produits présentés précédemment, cet indicateur est désormais comparé à un ratio issu d'une courbe cible, laquelle permet de déterminer le coût horaire d'utilisation des avions-citernes, et ce, quel que soit le nombre d'heures de vol réalisé en cours d'exercice.

La graphique suivant permet de constater que, compte tenu des 2 136 heures de vol effectuées cette année par la flotte d'avions-citernes, les résultats entourant le prix de revient par heure de vol dépassent de 13 % les prévisions indiquées par la courbe cible. En effet, cette courbe prévoyait un ratio de 5 549 $ alors que dans les faits, le coût unitaire par heure de vol se chiffre à 6 271 $.



Cet écart s'explique, en partie, par les dépenses liées à la mission réalisée en Californie ainsi qu'au rachat d'un contrat de location du « hangar Conifair », dépenses ne faisant pas partie des prévisions budgétaires. Les corrections suivantes doivent donc être apportées afin d'assurer la comparabilité entre les résultats et la cible.

22 Voir note 9 aux états financiers du Service aérien gouvernemental présentés en troisième partie du document.

Prix de revient du combat contre les feux de forêt en 1997-1998			13 394 344 $
Dépenses non prévues :			
• Mission Californie	233 269 $		
- Frais de déplacement	121 849		
- Surtemps – Équipage	59 026		
- Surtemps – Techniciens	50 152		
- Moteurs	38 975		
- Carburant	37 605		
- Maintenance plus	32 772		
- Billets d'avion	9 267	582 915 $	
- Divers			
• Rachat du contrat de location « hangar Conifair »		400 000	982 915
Prix de revient à retenir pour fin de comparaison			12 411 429
Heures de vol totales des avions-citernes en 1997-1998			÷ 2 136
Prix de revient par heure de vol à retenir pour fin de comparaison			5 810 $

Frais d'administration du combat des feux de forêt		
Indicateur	**Cible**	**Résultat**
Pourcentage des frais d'administration par rapport aux dépenses	5,0 % des dépenses prévues	6,6 % des dépenses réelles[23]

2.5.4 DISCUSSION SUR LES IMPACTS

La participation du Service aérien gouvernemental au programme provincial de lutte contre les feux de forêt consiste essentiellement à exploiter et à opérer une flotte d'avions-citernes pour le compte de la Société de protection des forêts contre le feu, entité à laquelle incombe la responsabilité de gérer et de coordonner l'ensemble du programme au Québec.

L'intervention menée par le Service aérien gouvernemental ne constitue cependant que l'un des multiples volets d'un tel programme. En effet, outre les activités de suppression proprement dites, ce système repose également sur la prévention, l'information, la détection et les

23 Le pourcentage de frais d'administration a été établi en fonction du prix de revient excluant les coûts liés à la mission réalisée en Californie et ceux liés au rachat du contrat de location du « hangar Conifair » afin de permette une comparaison adéquate entre la cible et les résultats. Pour plus de détails, se référer à la partie portant sur le prix de revient du combat contre les feux de forêt.

communications, activités qui devraient se traduire par une réduction des risques, du nombre et de l'ampleur des incendies forestiers et, de façon ultime, par une protection accrue de la population et de l'environnement.

Dans cette optique, les impacts liés au Service aérien gouvernemental doivent être circonscrits au regard de son rôle spécifique dans l'ensemble du programme.

Au cours de l'exercice 1997-1998, le Service aérien gouvernemental a contribué à combattre 223 feux de forêt au Québec ayant dévasté une superficie totale de près de 110 000 hectares. Ces opérations ont nécessité 1 866 heures de vol. Le tableau ci-dessous permet de constater l'évolution des feux combattus au Québec depuis 1991-1992.

Évolution des feux combattus au Québec par le Service aérien gouvernemental entre le 1er avril 1991 et le 31 mars 1998			
Exercice financier	**Nombre de feux combattus**	**Nombre d'heures de vol**	**Superficie des forêts brûlées (en hectares)**
1997-1998	223	1 866	109 442
1996-1997	309	2 686	130 632
1995-1996	364	3 578	195 576
1994-1995	101	1 334	2 180
1993-1994	78	1 281	983
1992-1993	147	1 940	9 439
1991-1992	376	3 858	379 892

2.6 TRANSPORT DES PERSONNES ET DES MARCHANDISES

2.6.1 RAPPEL DES ORIENTATIONS ET DES ENGAGEMENTS IDENTIFIÉS AU PLAN D'ACTION 1997-1998

Comme le montre le tableau suivant, les aéronefs de type F-27 utilisés pour le transport de personnes et de marchandises, excluant leur utilisation aux fins d'évacuations aéromédicales, ont subi une diminution marquée de leurs heures de vol au cours des dernières années.

Évolution du nombre d'heures de vol des appareils de type F-27 entre le 1er avril 1990 au 31 mars 1998 *(excluant les évacuations aéromédicales)*		
Exercice financier	**Heures de vol annuelles**	**Moyenne d'heures de vol par appareil**
1997-1998	573	286,5
1996-1997	405	202,5
1995-1996	1 201	600,5
1994-1995	1 119	559,5
1993-1994	982	491,0
1992-1993	1 119	559,5
1991-1992	1 506	753,0
1990-1991	1 565	782,5

Étant donné ce contexte et afin d'assurer la rentabilité de ce service, le Service aérien gouvernemental s'engageait, dans son plan d'action 1997-1998, à mettre en place des stratégies visant le développement de nouveaux créneaux d'affaires. Il s'agissait notamment d'un projet de surveillance du territoire à l'aide d'appareils de détection ainsi que du projet de mise en service de la navette multipatient qui a déjà été abordé précédemment (voir la section 2.3.3 du présent document).

2.6.2 RÉALISATIONS EU ÉGARD AUX ORIENTATIONS ET AUX ENGAGEMENTS

Au cours de l'année, des contacts ont été amorcés avec d'éventuels clients concernant le projet de surveillance de territoire à l'aide d'appareils de détection. Le projet ne s'est cependant pas concrétisé, la clientèle n'ayant pas manifesté d'intérêt significatif à l'utilisation de cette nouvelle technologie.

Par ailleurs, devant l'impossibilité, à court terme, de mettre en place la navette multipatient, il n'a pas été possible d'améliorer de façon significative la rentabilité de ce produit, et ce, malgré une hausse appréciable des heures de vol effectuées par rapport à la cible budgétaire.

2.6.3 PERFORMANCE AU REGARD DES CIBLES

Résultats liés aux extrants offerts

Degré d'utilisation des avions d'affaires

Indicateur	Cible	Résultat
Suivi des heures de vol des F-27[24]	600 heures	984 heures

En 1997-1998, les deux appareils de type F-27 du Service aérien gouvernemental ont effectué un total de 984 heures de vol, ce qui représente un dépassement de l'ordre de 64 % comparativement à la cible de 600 heures, établie en début d'année.

De ces 984 heures de vol, 42 % l'ont été dans le cadre du programme d'évacuations aéromédicales où les F-27 sont utilisés en relève au Challenger lorsque celui-ci ne peut être mis en fonction, alors que les 58 % restantes ont été consacrées expressément au transport de membres du gouvernement ou de diverses marchandises destinées à des fins publiques.

Le lecteur est invité à examiner le tableau suivant qui permet d'analyser plus à fond l'utilisation annuelle des F-27 en regard de chacune de ces sphères d'activités.

[24] L'indicateur « suivi des heures de vol des F-27 » remplace, depuis le 1er avril 1997, celui portant sur le coefficient d'utilisation et qui représentait le degré d'utilisation de l'appareil par rapport à l'usage moyen fait par le secteur privé pour ce même type d'appareil.

Comparaison de l'utilisation annuelle des appareils de type F-27 entre 1996-1997 et 1997-1998 selon différentes sphères d'activités

Sphère d'activités	Cible 1997-1998 (Heures)	(%)	Résultats 1997-1998 (Heures)	(%)	Écart par rapport à la cible (%)	Résultats 1996-1997 (Heures)	(%)
Évacuations aéromédicales	200	33	411	42	+ 105	237	37
Transport des personnes et des marchandises	400	67	573	58	+ 43	405	63
Total	**600**	**100**	**984**	**100**	**+ 64**	**642**	**100**

Comme le montre ce tableau, les 411 heures réalisées cette année par les appareils de type F-27 dans le domaine des évacuations aéromédicales constituent un dépassement de l'ordre de 105 % de la cible annuelle établie à 200 heures. Cette situation est attribuable à des travaux d'entretien plus importants que prévu pour le Challenger et à des inspections plus fréquentes dues au nombre élevé de cycles d'utilisation de l'appareil.

Les 573 heures dédiées au transport des personnes et des marchandises se traduisent quant à elles par une utilisation annuelle de 43 % supérieure aux prévisions initiales de 400 heures. Ces 573 heures représentent par ailleurs un accroissement de l'ordre de 41,5 % comparativement aux 405 heures de vol réalisées l'année précédente.

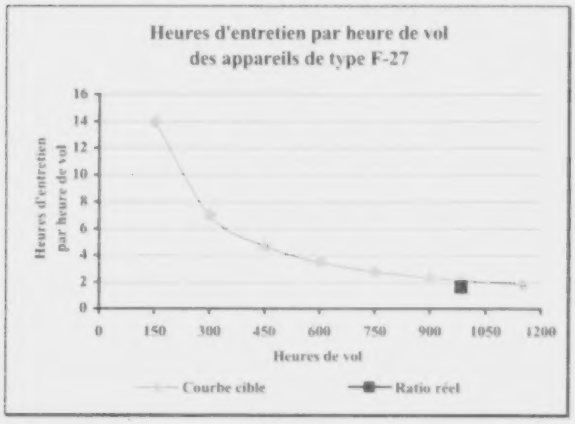
Ces résultats témoignent des efforts déployés par le Service aérien gouvernemental pour accroître sa part de marché auprès des ministères et organismes.

Résultats liés aux processus opérationnels

Entretien des F-27

Indicateur	Cible	Résultat
Heures d'entretien par heure de vol	2,14 heures d'entretien par heure de vol selon la courbe cible	1,60 heures d'entretien par heure de vol réalisée

Les résultats de cet indicateur sont désormais présentés et comparés en fonction d'une courbe cible basée sur des données historiques.



Étant donné les 984 heures de vol effectuées par les appareils de type F-27 en 1997-1998, la courbe cible indique que 2,14 heures d'entretien par heure de vol avaient été prévues en début d'exercice alors que dans les faits, le ratio réel se situe à 1,60. Ces résultats indiquent donc un écart à la baisse de l'ordre de 25 % par rapport aux prévisions.

Résultats liés à la gestion financière

Autofinancement du transport des personnes et des marchandises

Indicateur	Cible	Résultat
Excédent des revenus sur les dépenses	≥ 0 $	(970 203 $)

Malgré les efforts soutenus du Service aérien gouvernemental pour accroître les heures de vol du transport des personnes et des marchandises, ce secteur d'activité demeure déficitaire cette année avec un excédent des dépenses sur les revenus de l'ordre de 970 203 $ pour 984 heures d'utilisation des appareils de type F-27.

Par ailleurs, ce déficit inclut des dépenses d'entretien et de réparation aux hélices d'un appareil qui n'avaient pas été prévues en début d'exercice. Il y a donc lieu d'effectuer les corrections suivantes afin de retrancher ces dépenses au déficit figurant aux états financiers.

Déficit figurant aux états financiers 1997-1998	(970 203) $
Dépenses non prévues au budget 1997-1998 :	
• Travaux d'entretien et de réparation aux hélices d'un appareil	(64 361)
Déficit à retenir pour fin de comparaison	(905 842) $

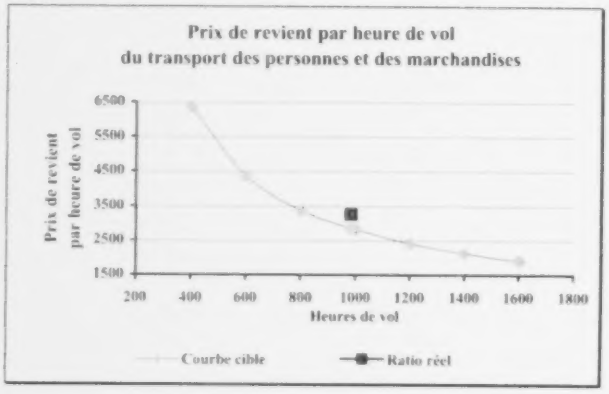
Il importe également de mentionner que les projections budgétaires de 1997-1998 prévoyaient un déficit de 1 049 137 $ pour une utilisation annuelle estimée à 600 heures de vol.

Prix de revient des services rendus dans le cadre du transport des personnes et des marchandises

Indicateur	Cible	Résultat
Prix de revient par heure de vol	2 866 $ par heure de vol selon la courbe cible	3 263 $ par heure de vol réalisée

Au même titre que pour les produits présentés précédemment, cet indicateur est désormais comparé à un ratio issu d'une courbe cible permettant de comparer les résultats aux prévisions budgétaires quel que soit le niveau d'heures de vol atteint en fin d'exercice.

Le graphique ci-contre permet de constater que, pour chacune des 984 heures de vol réalisées cette année par les F-27, il en a coûté 3 263 $ alors que le coût unitaire indiqué par la courbe cible s'établit à 2 866 $. Ceci constitue un dépassement de l'ordre de 13,8 % des projections budgétaires.



Or, comme il vient d'en être question dans la partie traitant de l'autofinancement, certaines dépenses doivent être retranchées du prix de revient puisque celles-ci n'ont pas été inclues aux prévisions budgétaires.

Les corrections à apporter sont les suivantes :

Prix de revient du produit transport des personnes et des marchandises en 1997-1998	3 210 650 $
-	
Dépenses non prévues :	
• Travaux d'entretien et de réparation aux hélices d'un appareil	64 361
Prix de revient à retenir pour fin de comparaison	3 146 289
÷	
Heures de vol totales des F-27 en 1997-1998	984
Prix de revient par heure de vol à retenir pour fin de comparaison	3 197 $

Frais d'administration du transport des personnes et des marchandises

Indicateur	Cible	Résultat
Pourcentage des frais d'administration par rapport aux dépenses	13,8 % des dépenses prévues	11,3 % des dépenses réelles[25]

Les efforts de rationalisation en matière de gestion administrative permettent d'obtenir des frais d'administration inférieurs à ceux prévus en début d'exercice avec 11,3 % comparativement à 13,8 % en fin d'exercice.

2.6.4 DISCUSSION SUR LES IMPACTS

Les appareils de type F-27 du Service aérien gouvernemental sont utilisés à deux fins complètement différentes, à savoir le transport des membres de la haute fonction publique et de diverses marchandises destinées à des fins publiques, de même que la relève de l'avion-ambulance.

Dans le domaine des évacuations aéromédicales, si l'utilisation des F-27 s'avère essentielle au bon fonctionnement du système québécois de transport aérien des malades ou blessés urgents en provenance des régions périphériques, il n'en demeure pas moins que comparativement au Challenger, ce type d'appareil comporte certains inconvénients non négligeables.

En effet, selon le rapport 1997-1998 d'ÉVAQ, l'utilisation prolongée des F-27 en remplacement du Challenger occasionne des délais plus longs et potentiellement préjudiciables pour certains malades.[26]

Malgré ce constat, l'utilisation du F-27 comme relève du Challenger, s'avère tout de même préférable à une situation où il n'existerait aucune alternative de remplacement à l'avion-ambulance. Cependant, compte tenu du haut volume de missions effectuées annuellement par le Challenger, il est à prévoir qu'au cours des années à venir, celui-ci subira un nombre croissant de périodes prolongées de non disponibilité. En effet, au fur et à mesure que le nombre de cycles d'utilisation du Challenger s'accroîtra, les travaux d'entretien et de maintenance s'avéreront visiblement de plus en plus fréquents et importants.

---

[25] Ces frais d'administration ont été calculés en fonction du prix de revient auquel un montant de 64 361 $ a été retranché de manière à rendre les résultats comparables à la cible. La partie précédente fait état des motifs et des calculs sous-jacents à cette correction.

[26] Évacuations aéromédicales du Québec, *Rapport 1997-1998*, page 8.

• DOMAINE DU COURRIER

2.7 COURRIER GOUVERNEMENTAL

2.7.1 RAPPEL DES ORIENTATIONS ET DES ENGAGEMENTS IDENTIFIÉS AU PLAN D'ACTION 1997-1998

Le domaine du courrier gouvernemental regroupe les cinq produits, à savoir :

- courrier interministériel;
- envois avec permis, médiaposte et adressage;
- codé-trié;
- pliage et insertion;
- contrats-ententes.

Au cours des dernières années, plusieurs mutations concernant soit les habitudes, soit les besoins de la clientèle ont engendré des fluctuations importantes des volumes inhérents aux différents produits et services offerts par le Service gouvernemental de courrier. En effet, l'avènement des nouvelles technologies de l'information telles que le télécopieur ou le courrier électronique, conjugué au regroupement de plusieurs ministères et organismes en des lieux géographiques communs ont contribué à réduire les besoins de communication interbâtiments et, conséquemment, la demande envers l'acheminement de courrier interministériel. À titre d'exemple, le tableau ci-après montre que les volumes annuels de courrier interministériel traités à la Direction du service gouvernemental de courrier ont connu une diminution de près de 50 % entre le 1er avril 1992 et le 31 mars 1998.

Évolution des volumes de vente du produit courrier gouvernemental (* 1 000 unités) entre le 1er avril 1992 et le 31 mars 1998

Sous-produits du courrier gouvernemental	1992-1993	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998 Prévisions	1997-1998 Réel
Courrier interministériel							
• *Courrier interministériel*	2 400	1 818	1 909	1 779	1 452	1 096	1 264
• *Affranchissement au compteur*	13 420	11 830	7 410	5 292	4 212	2 976	4 654
• *Courrier Etats-Unis/international (kg)*	n.d.	n.d.	72	96	100	62	112
Envois avec permis, médiaposte et adressage							
• *Poste publication*	582	583	392	553	124	108	88
• *Médiaposte avec adresse*	2 371	2 811	1 924	1 687	1 121	760	942
• *Médiaposte sans adresse*	6 010	4 434	10 764[1]	7 321[2]	790	540	132
Codé-trié	—	—	24 900	27 658	24 239	20 000	23 926
Pliage et insertion	n.d.	3 980	3 781	3 505	3 307	2 484	3 683
Contrats-ententes ($)	—	—	375	600	847	1 055	886

(1) Ces volumes incluent les envois à l'occupant sur l'avant-projet de *Loi sur la souveraineté*.
(2) Ces volumes incluent les envois à l'occupant relativement au document d'information préréférendaire.

En parallèle, la Direction du service gouvernemental de courrier constatait l'existence, au sein même de l'appareil gouvernemental, de perspectives de développement majeur en préparation de courrier. Ce constat est basé à partir d'une observation où, traditionnellement, les ministères et les organismes se sont dotés d'équipements en préparation de courrier de façon à donner un excellent service durant les périodes de pointe, alors qu'en contrepartie les volumes qu'ils traitent globalement ne justifient souvent pas de telles infrastructures.

L'un des principaux défis auxquels se devait donc de faire face la Direction du service gouvernemental de courrier afin d'assurer sa viabilité consistait en une adaptation rapide à ces changements. Il s'agissait notamment de saisir le potentiel de développement du marché de la postimpression gouvernementale compte tenu du déclin observé dans le créneau traditionnel d'acheminement du courrier interministériel.

Un virage majeur en ce sens a été amorcé dès 1995. Ce virage a reposé, d'une part, sur le développement de contrats-ententes adaptés aux besoins de la clientèle gouvernementale. Ce concept consiste plus spécifiquement à effectuer le tri, la cueillette et la livraison du courrier à l'intérieur d'un même édifice pour le compte de la clientèle. D'autre part, la Direction du service gouvernemental de courrier s'est concentrée à promouvoir son expertise en préparation de courrier auprès des ministères et des organismes afin de pallier la sous-utilisation du parc d'équipements dont dispose déjà l'ensemble de l'appareil gouvernemental.

En continuité au virage amorcé en 1995, la Direction du service gouvernemental de courrier articulait sa planification de 1997-1998 autour de deux grandes orientations, soit :

la concentration de ses efforts sur l'amélioration de son efficience et de son efficacité opérationnelle;

la conception de nouveaux produits et services répondant davantage aux besoins spécifiques de sa clientèle.

Dans cette veine, elle identifiait plusieurs axes d'intervention, à savoir :

- la consolidation du réseau de cueillette et d'acheminement de courrier en optimisant les circuits et en instaurant une nouvelle base tarifaire;

- l'aménagement des circuits de messagerie afin de minimiser le recours à du personnel occasionnel lors des périodes de vacances annuelles;

- la réduction des coûts d'opération en élargissant la clientèle et en augmentant la productivité par le biais de mesures de redressement retenues par un groupe de travail paritaire dont le mandat porte sur la rentabilisation des opérations;

- la promotion d'un projet visant à imputer les coûts du courrier gouvernemental par unité administrative selon un processus déjà rodé dans le cadre d'un projet-pilote;

- la poursuite de l'implantation de scénarios de traitement et de livraison de courrier selon le concept des contrats-ententes;

- le maintien des comités de liaison établis avec des représentants des ministères et des organismes, ainsi que des réseaux de la santé et de l'éducation afin de rendre plus accessibles les produits et les services offerts par la Direction du service gouvernemental de courrier, et de favoriser l'adhésion de la clientèle à ces produits et services;

- l'intensification des activités en gestion de banques d'adresses, afin de faciliter l'accès de la clientèle aux tarifs incitatifs de Postes Canada;

- l'implantation d'un système de médiaposte regroupée, au niveau gouvernemental, afin de générer des économies d'échelle;

- l'établissement d'ententes de partenariat avec les ministères et les organismes disposant d'infrastructures en traitement du courrier, afin d'optimiser l'utilisation du parc d'équipements disponible au sein de l'appareil gouvernemental;

- l'organisation de sessions d'information sur les produits et les services offerts par le Direction du service gouvernemental de courrier.

2.7.2 RÉALISATIONS EU ÉGARD AUX ORIENTATIONS ET AUX ENGAGEMENTS

En 1997-1998, la Direction du service gouvernemental de courrier a concentré ses efforts sur l'amélioration de son efficience opérationnelle ainsi que sur la conception de nouveaux produits répondant davantage aux besoins spécifiques de sa clientèle. Pour une première fois depuis sa création, elle a réussi à autofinancer ses activités et a même réalisé un excédent des revenus sur les dépenses de l'ordre de 490 391 $.

Le réseau de cueillette et d'acheminement du courrier interministériel de Montréal et de Québec a été entièrement reconsolidé. Ce changement a notamment permis de remettre en question l'existence de points de service à très faibles volumes et d'évaluer d'autres façons plus économiques de rencontrer les besoins des ministères et des organismes. Il en est résulté une diminution de plus de 25 % du temps consacré quotidiennement à chaque point de service sur le réseau d'acheminement du courrier interministériel à Montréal et à Québec. En effet, le nombre de minutes travaillées passait d'une vingtaine en 1996-1997 à environ quinze en 1997-1998. Une telle consolidation, effectuée de pair avec une réingénierie des processus, a en outre permis d'atteindre une réduction globale des coûts d'opération de l'ordre de 30 % depuis 1992-1993.

Une décentralisation complète de la facturation de tous les produits et services a par ailleurs été rendue possible grâce à la conception d'un nouveau système de facturation. Il a permis d'améliorer la précision des documents de facturation transmis à la clientèle et de préserver l'intégrité des données traitées. Cette refonte, initiée en juin 1997, a été réalisée en collaboration avec trois ministères et organismes clients.

La Direction du service gouvernemental de courrier a aussi réorienté ses activités vers de nouveaux créneaux de services plus adaptés aux besoins de la clientèle. Des équipes autonomes de tri et de livraison du courrier sur les étages des édifices gouvernementaux ont ainsi été mises en place. Depuis quatre ans, le nombre d'effectifs affectés sur une base de contrats-ententes n'ont cessé de croître, si bien qu'ils représentent maintenant le tiers de l'ensemble du personnel opérationnel.

Toujours dans une optique de développement de sa part de marché, la Direction a entamé cette année un vaste exercice de promotion de ses services de traitement d'envois massifs de courrier. Ces efforts de promotion, conjugués à une amélioration significative de la qualité des services, ont engendré une augmentation des volumes et, de ce fait, la rentabilité de ce secteur d'activité. D'ici les prochaines années, ce secteur constitue une perspective afin d'optimiser encore davantage l'utilisation des services postaux dans l'appareil gouvernemental, en regroupant des chaînes de préparation de courrier pour différents ministères et organismes.

Un nouveau service postal a aussi été conçu conjointement avec Postes Canada pour le bénéfice des ministères et des organismes. Il s'agit de l'enveloppe en médiaposte regroupée en vertu de laquelle différents expéditeurs peuvent acheminer, par le biais d'une seule et même enveloppe, leurs communications écrites destinées aux citoyens. Cette nouvelle façon de faire constitue un moyen des plus efficaces de communiquer de l'information gouvernementale aux trois millions de foyers québécois. On estime en outre que lorsque trois expéditeurs ou plus utilisent ce service simultanément, ceux-ci économisent au moins 50 % de leur coûts postaux habituels dans ce domaine.

Enfin, la Direction du service gouvernemental de courrier a procédé à l'élaboration d'un scénario visant la prise en charge complète de toutes les activités de distribution documentaire assumées jusqu'alors par Tourisme-Québec. De concert avec ce nouveau partenaire, la Direction a convenu d'une définition des nouveaux produits et services, d'une grille tarifaire et de normes de performance spécifiques. Ce nouveau créneau de la distribution documentaire sera en outre intégré, au cours du prochain exercice financier, à la gamme de produits déjà offerts par la Direction; il deviendra ainsi une avenue supplémentaire de développement auprès d'autres clientèles.

2.7.3 PERFORMANCE AU REGARD DES CIBLES

Résultats liés aux processus opérationnels

Délais de traitement et d'acheminement du courrier interministériel

Indicateur	Cible	Résultat
Pourcentage de courrier interministériel traité et acheminé à l'intérieur d'un délai de 24 heures	95 %	85 %

Un écart systématique de l'ordre de dix points de pourcentage subsiste entre les résultats atteints en 1997-1998 et la cible.

Cette observation soulève deux hypothèses :

- des problèmes de tri et d'acheminement peuvent être à l'origine de l'écart constaté par rapport à la cible;
- le processus de mesure s'avère lui-même inadéquat parce qu'il ne reflète pas la performance réelle de l'organisation.

Productivité de la main-d'œuvre dédiée à l'acheminement du courrier interministériel

Indicateur	Cible	Résultat
Temps quotidien consacré à chaque points de service	< 20 minutes	15,5 minutes

Les résultats de cette année montrent sans contredit l'à-propos des stratégies déployées afin d'améliorer les processus liés aux opérations d'acheminement du courrier interministériel. Ces stratégies ont porté principalement sur la reconfiguration du territoire à desservir, à savoir la diminution et la modification du découpage des circuits entre chaque point de service.

Résultats liés à la gestion financière

Autofinancement du courrier gouvernemental

Indicateur	Cible	Résultat
Excédent des revenus sur les dépenses	≥ 0 $	128 439 $

Depuis les dernières années, l'ensemble des efforts consacrés à l'augmentation de la productivité, à la mise en place de nouveaux produits et services mieux adaptés aux besoins de la clientèle et à la promotion desdits produits et services ont finalement porté fruit en 1997-1998, le domaine du courrier gouvernemental terminant l'exercice avec des surplus de l'ordre de 128 439 $.

Suivi des projections budgétaires liées au volume des ventes de chaque produit et service

Indicateur	Cibles de répartition	Résultats
Pourcentage des ventes par rapport aux ventes totales* (en dollars)		
• courrier interministériel	> 38,0 %	29,2 %
• envois avec permis, médiaposte et adressage	< 8,0 %	8,2 %
• codé-trié	< 20,0 %	26,5 %
• pliage et insertion	< 2,0 %	2,9 %
• contrats-ententes	> 5,0 %	3,5 %
Total courrier gouvernemental	*73,0 %*	*70,3 %*

**calculées pour l'ensemble de la Direction*

Les écarts rencontrés entre les cibles et les résultats de 1997-1998 reflètent les conditions du marché qui sont hors du contrôle de la Direction du service gouvernemental de courrier.

Suivi des projections budgétaires liées au poids relatif des frais d'exploitation du courrier gouvernemental par rapport aux frais d'exploitation de l'ensemble de la Direction

Indicateur	Cibles de répartition	Résultats
Pourcentage des frais d'exploitation par rapport aux frais d'exploitation totaux*		
• courrier interministériel	49,0 %	52,9 %
• envois avec permis, médiaposte et adressage	6,0 %	5,0 %
• codé-trié	9,0 %	9,5 %
• pliage et insertion	6,0 %	5,2 %
• contrats-ententes	21,0 %	19,5 %
Total courrier gouvernemental	*91,0 %*	*92,1 %*

**calculés pour l'ensemble de la Direction*

Globalement, les résultats de 92,1 % affichés pour le courrier gouvernemental indiquent un contrôle étroit des frais d'exploitation par rapport aux projections budgétaires.

Suivi des projections budgétaires liées au poids relatif des frais d'exploitation par rapport à la marge bénéficiaire brute de chaque produit et service

Indicateur	Cibles	Résultats
Pourcentage des frais d'exploitation par rapport à la marge bénéficiaire brute		
• courrier interministériel	< 83,0 %	75,0 %
• envois avec permis, médiaposte et adressage	< 221,0 %	139,2 %
• codé-trié	< 230,0 %	186,1 %
• pliage et insertion	< 181,0 %	162,1 %
• contrats-ententes	< 95,0 %	115,8 %

Les résultats atteints en 1997-1998 reflètent globalement les efforts envers l'optimisation des opérations et l'augmentation des volumes pour rentabiliser davantage les infrastructures des services de courrier.

Frais d'administration du courrier gouvernemental

Indicateur	Cible	Résultat
Pourcentage des frais d'administration par rapport aux dépenses	6,0 % des dépenses prévues	5,5 % des dépenses réelles

Les résultats de 1997-1998 entourant le pourcentage de frais d'administration par rapport au prix de revient montrent que ceux-ci sont inférieurs à la cible fixée en début d'exercice avec 5,5 % comparativement à la cible de 6 %.

2.7.4 DISCUSSION SUR LES IMPACTS

Une étude publiée en décembre 1996 et intitulée *Mémoire sur l'impact gouvernemental des activités de la Direction du service gouvernemental de courrier*[27] conclut que la présence de cette Direction permet de générer des économies d'échelle d'environ 2,8 millions de dollars par année pour l'ensemble de l'appareil gouvernemental. Ces économies sont principalement attribuables au regroupement des volumes de courrier des ministères et des organismes ainsi qu'à l'utilisation d'une expertise centralisée dans le domaine.

[27] Direction générale des services aériens et postaux, décembre 1996, 25 pages.

2.8 ÉQUIPEMENTS ET PRODUITS POSTAUX

2.8.1 RAPPEL DES ORIENTATIONS ET DES ENGAGEMENTS IDENTIFIÉS AU PLAN D'ACTION 1997-1998

En 1997-1998, la Direction du service gouvernemental de courrier entendait étendre l'accessibilité de ses produits postaux à un plus grand nombre de clients. Elle estimait notamment que l'ajout des réseaux de la santé et de l'éducation à sa clientèle permettrait d'accroître son volume d'affaires.

2.8.2 RÉALISATIONS EU ÉGARD AUX ORIENTATIONS ET AUX ENGAGEMENTS

Depuis déjà quelques années, des efforts constants ont permis d'élargir la clientèle potentielle pour l'utilisation des équipements et produits postaux offerts par la Direction du service gouvernemental de courrier. Il en découle que désormais, tous les ministères et les organismes ainsi que les réseaux de la santé et de l'éducation, même ceux localisés en région, peuvent se doter plus facilement d'équipements et de produits postaux, particulièrement les produits postaux prépayés ainsi que les équipements d'affranchissement.

Comme le montre le tableau ci-dessous, les efforts déployés à ce chapitre se traduisent, en 1997-1998, par un dépassement significatif de l'ordre de 25,8 % des volumes de vente de produits prépayés par rapport aux prévisions. Ceci s'est en outre traduit par une hausse de 37 % des revenus par rapport à la cible budgétaire.

Évolution des volumes de vente des équipements et des produits postaux (* 1 000 unités) entre le 1er avril 1992 et le 31 mars 1998

	1992-1993	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998 Prévisions	1997-1998 Réel
Équipements et produits postaux							
• *Produits payés à l'avance*	n.d.	n.d.	6 841	6 125	4 917	3 760	4 733
• *Compteurs postaux*	n.d.	n.d.	748	408	350	350	350

Une telle performance a été rendue possible, d'une part, grâce à une stratégie visant à faire ressortir l'adéquation qui existe entre les besoins de la clientèle et les produits et services offerts par la Direction. D'autre part, l'instauration de rencontres avec la clientèle a permis de l'informer sur la gamme de produits et de services disponibles et de mieux connaître ses besoins.

Par ailleurs, la Direction s'est consacrée au renouvellement des contrats de services en messagerie 1, 2 et 4 heures et en messagerie 24 heures, ceci ayant permis de générer des réduction de coûts à la suite du dépôt des appels d'offre publics. En agissant comme

gestionnaire de ces contrats pour le compte des ministères et des organismes, la Direction assure en outre un suivi qualitatif des services rendus par les fournisseurs.

2.8.3 PERFORMANCE AU REGARD DES CIBLES

Résultats liés à la gestion financière

Autofinancement des équipements et des produits postaux

Indicateur	Cible	Résultat
Excédent des revenus sur les dépenses	≥ 0 $	362 251 $

Le bénéfice net de 362 251 $ enregistré cette année montre que l'ensemble des stratégies de promotion et de mise en marché de la gamme d'équipements et de produits postaux offerte par la Direction, conjugué aux efforts de rationalisation des dépenses, se sont avérés fructueux.

Suivi des projections budgétaires liées au volume des ventes des équipements et des produits postaux

Indicateur	Cible de répartition	Résultat
Pourcentage des ventes par rapport aux ventes totales* (en dollars)	> 27,0 %	29,5 %

* *calculées pour l'ensemble de la Direction*

L'écart à la hausse constaté entre les résultats et la cible liée au volume des ventes des équipements et produits postaux traduit les efforts de la Direction à promouvoir et à faire bénéficier sa clientèle de son expertise.

Suivi des projections budgétaires liées au poids relatif des frais d'exploitation des équipements et des produits postaux par rapport aux frais d'exploitation de l'ensemble de la Direction

Indicateur	Cible de répartition	Résultat
Pourcentage des frais d'exploitation par rapport aux frais d'exploitation totaux*	9,0 %	7,8 %

* *calculés pour l'ensemble de la Direction*

Les résultats de 1997-1998 montrent que la Direction a effectué un contrôle étroit de ses dépenses d'exploitation avec un taux de 7,8 % comparativement aux prévisions de 9,0 %.

Suivi des projections budgétaires liées au poids relatif des frais d'exploitation par rapport à la marge bénéficiaire brute des équipements et des produits postaux

Indicateur	Cibles	Résultats
Pourcentage des frais d'exploitation par rapport à la marge bénéficiaire brute	< 100,0 %	50,3 %

Les efforts d'optimisation des opérations, ainsi que l'augmentation du volume des ventes, permettent cette année d'afficher des résultats nettement plus favorables que la cible fixée en début d'année concernant la part de frais d'exploitation par dollar de marge bénéficiaire brute.

Frais d'administration des équipements et des produits postaux

Indicateur	Cible	Résultat
Pourcentage des frais d'administration par rapport aux dépenses	4,9 % des dépenses prévues	4,8 % des dépenses réelles

En 1997-1998, la portion des dépenses des équipements et produits postaux allouée en frais d'administration correspond étroitement à la cible budgétaire, soit respectivement 4,8 % et 4,9 %.

2.8.4 DISCUSSION SUR LES IMPACTS

L'impact de la présence au sein de l'appareil gouvernemental de la Direction du service gouvernemental de courrier à titre de fournisseur, de négociateur et de gestionnaire de contrats entourant les équipements et les produits postaux se traduit essentiellement par l'obtention, pour le compte de sa clientèle, d'économies substantielles engendrées par les pressions que constituent les regroupements d'achats sur le marché.

PARTIE III

DONNÉES FINANCIÈRES

3.1

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

ÉTATS FINANCIERS VÉRIFIÉS

SERVICE AÉRIEN GOUVERNEMENTAL

AU 31 MARS 1998

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC
OPÉRATIONS
DE L'EXERCICE FINANCIER TERMINÉ LE 31 MARS 1998

SERVICE AÉRIEN GOUVERNEMENTAL

	1 998	1 997
REVENUS		
Produits	27 277 780 $	28 952 131 $
Contributions pour acquisitions d'aéronefs	15 394 007	13 150 312
	42 671 787	42 102 443
Coûts des produits vendus ou des services rendus	42 191 077	40 685 020
REVENU BRUT	480 710	1 417 423
Redevances	293 950	1 763 700
Autres revenus	185 757	143 435
	960 417	3 324 558
FRAIS D'ADMINISTRATION	1 673 582	2 846 432
FRAIS D'ADMINISTRATION FACTURÉS PAR LE GOUVERNEMENT DU QUÉBEC	488 240	558 430
PERTE AVANT ÉLÉMENTS SUIVANTS	(1 201 405)	(80 304)
Gain net sur aliénation d'immobilisations (note 2)	4 209 672	7 999 996
Gain sur aliénation de stocks	240 766	1 049 840
Gain sur change	14 510	
Intérêts sur des placements au fonds d'amortissement	707 515	
Contribution du gouvernement du Québec		780 462
DÉPARTS ASSISTÉS		1 348 882
BÉNÉFICE AVANT POSTE EXCEPTIONNEL	3 971 058	8 401 112
BÉNÉFICE NET	**3 971 058 $**	**8 401 112 $**

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC
BILAN
AU 31 MARS 1998

SERVICE AÉRIEN GOUVERNEMENTAL

	1 998		1 997	
ACTIF				
À court terme				
Encaisse	7 869 468	$	21 163 867	$
Débiteurs	8 671 409		21 013 551	
Stocks (note 4)	5 312 899		6 180 614	
Frais payés d'avance	43 549		34 818	
Frais reportés (note 6)	600 000			
	22 497 325		48 392 850	
Dépôt en garantie (note 5)	2 709 572		598 300	
Placements dans le Fonds d'amortissement (note 7)	25 839 697			
Immobilisations (note 8)	199 066 149		211 379 632	
	250 112 743	$	260 370 782	$
PASSIF				
À court terme				
Créditeurs et frais courus	1 922 783	$	2 250 009	$
Créance à payer (note 9)	3 249 138		5 588 040	
Versements sur la dette à long terme (note 10)	7 999 993		7 296 047	
Revenus reportés (note 11)	4 064 730		4 833 738	
	17 236 644		19 967 834	
Créances à payer (note 9)	552 059		3 550 350	
Dépôt sur stocks en consignation			570 768	
Dette à long terme (note 10)	210 363 832		218 217 380	
	228 152 535		242 306 332	
AVOIR				
Apport du gouvernement du Québec (Note 3)	1 131 140		1 131 140	
Excédent	20 829 068		16 933 310	
	250 112 743	$	260 370 782	$

ENGAGEMENTS (note 12)

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC
EXCÉDENT
DE L'EXERCICE FINANCIER TERMINÉ LE 31 MARS 1998

SERVICE AÉRIEN GOUVERNEMENTAL

	1 998		1 997	
SOLDE AU DÉBUT	16 933 310	$	8 532 198	$
Bénéfice net	3 971 058		8 401 112	
Excédent versé au Fonds consolidé du revenu	(75 300)			
SOLDE À LA FIN	**20 829 068**	$	**16 933 310**	$

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC
ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE
DE L'ANNÉE FINANCIÈRE TERMINÉE LE 31 MARS 1998

SERVICE AÉRIEN GOUVERNEMENTAL

	1 998	1 997
ACTIVITÉS D'EXPLOITATION		
Revenu net	3 971 059 $	8 401 111 $
Éléments sans incidence sur les liquidités		
Amortissement des immobilisations	12 105 163	10 574 882
Gain sur aliénation d'immobilisations	(4 209 672)	(7 999 996)
	11 866 550	10 975 997
Variation des éléments d'actif et de passif liés à l'exploitation	5 562 618	(9 740 151)
Liquidités provenant des activités d'exploitation	17 429 168	1 235 846
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		
Variation des comptes clients intersectoriels	6 542 273	
Créances à payer (avions-citernes)	250 845	2 446 229
Remboursement de la créance à payer	(5 588 038)	(552 058)
Remboursement du dépôt sur stocks en consignation	(570 768)	
Dette à long terme	2 102 100	94 047 936
Remboursement de la dette à long terme	(9 251 703)	(14 628 874)
Fonds d'amortissement	(25 839 697)	
Apport du gouvernement du Québec		454 938
Excédent versé au Fonds consolidé du revenu	(75 300)	
Liquidités provenant des activités de financement	(32 430 288)	81 768 171
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		
Frais reportés	(600 000) $	4 021 092 $
Dépôts en garantie	(2 111 272)	2 111 100
Acquisition d'immobilisations	(523 541)	(99 869 046)
Produits d'aliénation d'immobilisations	4 941 534	8 000 000
Liquidités utilisées pour les activités d'investissement	1 706 721	(85 736 854)
AUGMENTATION DES LIQUIDITÉS	(13 294 399)	(2 732 837)
LIQUIDITÉS AU DÉBUT	21 163 867	23 896 704
LIQUIDITÉS À LA FIN	7 869 468 $	21 163 867 $

Les liquidités du Fonds comprennent l'encaisse et le placement temporaire.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC
SERVICE AÉRIEN GOUVERNEMENTAL
NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 1998

1. CONVENTIONS COMPTABLES

Les états financiers ont été préparés selon la méthode de la comptabilité d'exercice et les conventions comptables énoncées ci-dessous. Ces états comprennent des montants fondés sur les meilleurs jugements et estimations.

Stocks
Les stocks sont évalués au moindre du coût et de la valeur de réalisation nette. Le coût est calculé selon la méthode de l'épuisement successif. Pour les pièces démontées des aéronefs et retournées en inventaire, le coût correspond à celui de leur remise en état de fonctionnement.

Frais reportés
Ce poste représente :

- Les frais encourus pour résilier le bail d'un hangar d'avions citernes; ces frais sont facturés mensuellement à un client et sont imputés depuis août 1997 aux opérations pour une période de 40 mois.

Immobilisations

Les immobilisations sont comptabilisées au coût ou à la valeur attribuée par le gouvernement du Québec. Les subventions reçues à l'égard des immobilisations sont comptabilisées en diminution du coût.

Les immobilisations suivantes sont amorties selon la méthode de l'amortissement linéaire et selon les taux ci-dessous:

	Taux
Aéronefs	6 2/3%
Équipement d'aéronefs	8 7/8%
Équipement et outillage d'avionique au sol	6 2/3 et 20%
Équipement de radiocommunication et de communication	20%
Équipement informatique	20%
Mobilier et équipement de bureautique	33 1/3%
Véhicules	20 et 33 1/3%
Matériel et équipement de traitement du courrier	20% et 6 2/3%
Matériel de manutention et d'entrepôt	10%
Améliorations locatives	20%

Les frais d'entretien et de réparation majeurs des aéronefs sont amortis selon la méthode de l'amortissement proportionnel à l'utilisation.

Les biens faisant l'objet d'un contrat de location-acquisition sont amortis selon la même méthode que les autres immobilisations, à l'exception des aéronefs de type CL-415 qui sont amortis sur 13 ans, soit la durée du bail.

Conversion des devises étrangères

Des comptes d'actif et de passif exprimés en devises étrangères sont convertis en dollars canadiens au taux en vigueur à la date du bilan; les comptes d'opérations et les stocks sont convertis au taux de change prévalant à la date du paiement. Les gains ou pertes matérialisés sur change étranger sont imputés aux opérations de l'année financière.

Revenus reportés

La facturation à la Société de protection des forêts contre le feu (SOPFEU) pour le financement des aéronefs de type CL-415 donne lieu à un revenu reporté qui est imputé aux opérations au même rythme que la dépense d'intérêt et d'amortissement des CL-415.

2. GAIN NET SUR ALIÉNATION D'IMMOBILISATIONS

	1998	1997
Gain sur aliénation d'aéronefs de type CL-215	4 209 672 $	7 999 996 $

3. SUBVENTION DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

Le Fonds comptabilise la subvention annuelle du gouvernement du Québec selon la répartition suivante :

	1998	1997
Apport du gouvernement du Québec à l'avoir du Fonds		
– Contribution pour le remboursement du capital d'une dette à long terme	- $	454 938 $
Subvention de fonctionnement - revenus		
– Contribution pour le fonctionnement de l'exercice	-	780 462
	- $	1 235 400 $

Le solde, au 31 mars 1998, est de 1 131 140 $ après ajustement dû au règlement de la dette à long terme.

4. STOCKS

	1998	1997
Pièces de rechange, de fournitures et de carburant pour aéronefs	5 312 899 $	6 180 614 $

5. DÉPÔT EN GARANTIE

Un montant de 2 709 572 $ a été versé à Lockheed Martin Canada inc. pour l'acquisition d'un dispositif d'entraînement en vol dont le coût s'élève à 3 822 000 M$. La livraison est prévue pour janvier 1999.

6. FRAIS REPORTÉS

	1998	1997
Frais de résiliation de bail au coût amorti		
Court terme	600 000 $	-
Long terme	—	-
	600 000 $	- $

7. PLACEMENTS - FONDS D'AMORTISSEMENT

En vertu de la *Loi sur les services gouvernementaux aux ministères et organismes publics*, le gouvernement du Québec a créé le 4 juin 1997 un fonds d'amortissement pour les fins du Service aérien gouvernemental.

Ce Fonds a pour objet d'acquitter, à partir des sommes qui le constituent et des revenus qu'il produit, les obligations financières échéant en 2008 et 2009 relatives au financement par voie de crédit-bail des huit avions-citernes CL-415. Ces sommes sont déposées auprès du ministre des Finances et sont gérées par ce dernier.

Au 31 mars 1998, les placements dans le fonds d'amortissement se détaillent comme suit :

Encaisse	160 952	$
Intérêts à recevoir	58 052	
Placements – au coût (valeur marchande: 25 533 723 $)	25 620 693	
	25 839 697	$

Ces placements ont produit des revenus d'intérêts de 722 025 $ durant l'année financière.

8. IMMOBILISATIONS

Gouvernement du Québec
Au 31 mars 1998
Immobilisations

SERVICE AÉRIEN GOUVERNEMENTAL

	1998			1997
	Coût	Amortissement accumulé	Valeur nette	Valeur nette
Aéronefs	20 761 965 $	4 252 449 $	16 509 516 $	17 927 004 $
Frais d'entretien et de réparations majeurs des aéronefs	1 847 127	585 198	1 261 929	1 885 413
Équipements d'aéronefs	672 063	248 436	423 627	491 075
Équipement et outillage d'avionique au sol	180 747	53 976	126 771	129 357
Équipement de radiocommunication et de communication	77 168	13 334	63 834	18 511
Équipement informatique	171 964	80 021	91 943	109 708
Systèmes informatiques et logiciels d'exploitation	260 005	104 706	155 299	215 238
Mobilier et équipement de bureautique	120 980	53 656	67 324	36 993
Véhicules	343 386	182 932	160 454	212 592
Matériel de manutention et d'entrepôt	135 082	52 400	82 682	98 885
Améliorations locatives	180 559	103 028	77 531	102 025
	24 751 046	5 730 136	19 020 910	21 226 801
Immobilisations détenues en vertu des contrats de location-acquisition				
Aéronefs	200 545 400	20 500 161	180 045 238	189 444 995
Frais d'entretien et de réparation majeurs des aéronefs	---	---	---	707 836
	200 545 400	20 500 161	180 045 238	190 152 831
	225 296 446 $	**26 230 297 $**	**199 066 149 $**	**211 379 632 $**

9. CRÉANCES À PAYER

En vertu d'une entente, l'excédent ou le déficit annuel de l'opération des avions-citernes est imputé à la Société de protection des forêts contre le feu (SOPFEU). Le montant imputé annuellement à la créance est déboursé ou encaissé de façon uniforme sur une période de cinq (5) ans, sans intérêt ni autres modalités de règlement. Le solde à payer est de 552 059 $.

L'entente ayant été modifiée, le surplus du 31 mars 1996 a été remis à SOPFEU sous forme d'un paiement unique de 5 035 981 $ le 5 juin 1997.

Le surplus de 3 249 138 $, au 31 mars 1997, de même que les surplus et les déficits à venir seront remis ou versés à SOPFEU au mois de mars suivant l'année concernée, à la condition que SOPFEU acquitte toutes les factures présentées par le Service aérien gouvernemental, au regard du financement des CL-415.

10. DETTE À LONG TERME

	1998	1997
Dû au Fonds consolidé du revenu		
Sans intérêt et sans modalité de remboursement	43 032 636 $	43 032 636 $
Obligations découlant de contrats de location-acquisition, taux variant de 5,5% à 10%, échéant jusqu'en 2010	172 655 789	181 907 491
Emprunts au Fonds de financement portant un intérêt annuel de 6,88 %, échéant en 2008	2 675 400	573 300
Versements échéant en deçà d'un an	7 999 993	7 296 047
	210 363 832$	218 217 380$

Les paiements minimums exigibles sur les obligations découlant de contrats de location-acquisition s'établissent comme suit :

1999	17 277 017 $
2000	17 277 017
2001	17 277 017
2002	16 778 840
2003 à 2010	172 354 202

Total des paiements minimums exigibles	240 964 093	S
Montant représentant les intérêts inclus dans les paiements minimums exigibles	68 308 304	
	172 655 789	
Versements échéant en deçà d'un an	7 999 993	
	164 655 796	S

Les obligations découlant des contrats de location-acquisition des aéronefs de type CL-415 sont constituées de deux prêts pour chaque aéronef, le prêt A et le prêt B. Les versements sur le prêt A, dont le solde au 31 mars 1998 est de 138 359 840 S, sont effectués en dollars canadiens. Les versements sur le prêt B seront effectués en livres sterling à l'expiration des contrats, s'étalant de mars 2008 à septembre 2009. Le solde du prêt B au 31 mars 1998 est de 22 340 720 S. Ce prêt est soumis à des fluctuations tout au long de la durée du bail en fonction de divers facteurs, dont le taux d'intérêt, le taux d'imposition et l'allocation du coût en capital. Ces fluctuations annuelles ne sont pas comptabilisées aux états financiers du Fonds puisque la direction du Fonds estime que le prêt B devrait, à l'échéance du contrat, correspondre, selon toute vraisemblance, au solde de ce prêt au 31 mars 1998. Si ces fluctuations étaient comptabilisées, le solde du prêt B serait de 11 961 471 S au 31 mars 1998.

Les versements en capital des 5 prochaines années sur l'emprunt au fonds de financement s'établissent comme suit :

1999	112 046	S
2000	119 755	S
2001	127 994	S
2002	127 994	S
2003	136 800	S

11. REVENUS REPORTÉS

	1998	1997
Contribution de SOPFEU pour l'acquisition d'aéronefs de type CL-415	4 064 730 S	4 833 737 S
Portion à court terme	4 064 730 S	4 833 737 S

12. ENGAGEMENTS

a) Le Fonds s'est engagé à acheter pour le 30 septembre 1998, 17 millions de livres sterling au taux fixe de 2,1149 pour un coût total de 35 953 300 $ en prévision du remboursement des prêts liés à la transaction des aéronefs de type CL-415.

b) À la fin de chaque bail de location en 2008 et 2009, le Fonds s'est engagé à agir comme agent pour la vente sur le marché de chaque avion. De plus, le Fonds s'est aussi engagé à garantir que le prix de vente ne sera pas inférieur au solde qui est dû au bailleur au regard du financement de chaque appareil.

c) Après autorisation du Conseil du trésor par un CT et dans la poursuite normale de ses activités, le Fonds a signé un contrat d'entretien des moteurs turbo des avions-citernes prenant effet le 1er janvier 1996, pour un total de 74 000 heures de vol. Au 31 mars 1998 il reste 68 800 heures. Le Fonds estime que les coûts futurs s'élèvent à 14 636 545 MS et que ceux-ci devraient s'échelonner jusqu'en 2012.

13. RÉGIMES DE RETRAITE

Les membres du personnel du Fonds participent au Régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics (RREGOP) ou au Régime de retraite des fonctionnaires (RRF). Ces régimes sont à prestations déterminées et comportent des garanties à la retraite et au décès.

Les cotisations du Fonds imputées aux résultats de l'année financière s'élèvent à 438 141 $ (1997 : 510 183 $). Les obligations du Fonds envers ces régimes gouvernementaux se limitent à ses cotisations à titre d'employeur.

14. CONGÉS DE MALADIES ET DE VACANCES

Les obligations découlant des congés de maladies et de vacances dus aux employés du Service aérien gouvernemental au 31 mars 1998 représentent respectivement **3 096 171 $** et **770 740 $.**

15. CHIFFRES COMPARATIFS

Certains chiffres de 1997 ont été reclassés afin de les rendre conformes à la présentation adoptée en 1998.

3.2

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

ÉTATS FINANCIERS VÉRIFIÉS

SERVICE GOUVERNEMENTAL DE COURRIER

AU 31 MARS 1998

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC
OPÉRATIONS
DE L'EXERCICE FINANCIER TERMINÉ LE 31 MARS 1998

SERVICE GOUVERNEMENTAL DE COURRIER

	1998	1997
REVENUS		
Produits	24 874 484 $	24 164 625 $
Coûts des produits vendus ou des services rendus	22 986 708	23 046 440
REVENU BRUT	1 887 776	1 118 185
Autres revenus	90 700	40 737
	1 978 476	1 158 922
FRAIS D'ADMINISTRATION	1 271 388	1 494 477
FRAIS D'ADMINISTRATION FACTURÉS PAR LE GOUVERNEMENT DU QUÉBEC	220 180	331 390
BÉNÉFICE AVANT ÉLÉMENTS SUIVANTS	486 908	(666 945)
Gain net sur aliénation d'immobilisations (note 2)	3 484	8 094
BÉNÉFICE AVANT POSTE EXCEPTIONNEL	490 392	(658 851)
Mesure de départs volontaires		437 518
BÉNÉFICE NET	**490 392 $**	**(1 096 369) $**

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC
BILAN
AU 31 MARS 1998

SERVICE GOUVERNEMENTAL DE COURRIER

	1998	1997
ACTIF		
À court terme		
Encaisse	1 125 920 $	(3 745 235) $
Débiteurs	2 590 905	3 484 056
Stocks (note 3)	548 155	577 274
Frais payés d'avance	4 295	5 085
	4 269 275	321 180
Immobilisations (note 4)	417 924	595 063
	4 687 199 $	**916 243 $**
PASSIF		
À court terme		
Créditeurs et frais courus	2 528 079 $	2 075 015 $
Versements sur la dette à long terme (note 5)		150 000
	2 528 079	2 225 015
Dette à long terme (note 5)	5 604 795	2 604 795
	8 132 874	4 829 810
AVOIR		
Excédent	(3 445 675)	(3 913 567)
	4 687 199 $	**916 243 $**

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC
EXCÉDENT
DE L'EXERCICE FINANCIER TERMINÉ LE 31 MARS 1998

SERVICE GOUVERNEMENTAL DE COURRIER

	1998	1997
SOLDE AU DÉBUT	(3 913 567) $	(2 817 198) $
Bénéfice net	490 392	(1 096 369)
Ajustement 1.5 jours	(22 500)	
SOLDE À LA FIN	**(3 445 675) $**	**(3 913 567) $**

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC
ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE
DE L'ANNÉE FINANCIÈRE TERMINÉE LE 31 MARS 1998

SERVICE GOUVERNEMENTAL DE COURRIER

	1998	1997
ACTIVITÉS D'EXPLOITATION		
Revenu net	490 392 $	(1 096 369) $
Éléments sans incidence sur les liquidités		
Amortissement des immobilisations	356 163	471 764
Gain sur aliénation d'immobilisations	(3 484)	(8 094)
	843 071	(632 699)
Variation des éléments d'actif et de passif liés à l'exploitation	1 376 124	848 259
Liquidités provenant des activités d'exploitation	2 219 195	215 560
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		
Dette à long terme	3 000 000	
Remboursement de la dette à long terme	(150 000)	(1 730 552)
Excédent versé au Fonds consolidé du revenu	(22 500)	
Liquidités provenant des activités de financement	2 827 500	(1 730 552)
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		
Avances ou dûs inter-services		(2 200 000)
Acquisition d'immobilisations	(179 024)	(54 432)
Produits d'aliénation d'immobilisations	3 484	16 094
Liquidités utilisées pour les activités d'investissement	(175 540)	(2 238 338)
AUGMENTATION DES LIQUIDITÉS	4 871 155	(3 753 330)
LIQUIDITÉS AU DÉBUT	(3 745 235)	8 095
LIQUIDITÉS À LA FIN	**1 125 920 $**	**(3 745 235) $**

Les liquidités du Fonds comprennent l'encaisse et le placement temporaire.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC
SERVICE GOUVERNEMENTAL DE COURRIER
NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 1998

1. CONVENTIONS COMPTABLES

Les états financiers ont été préparés selon la méthode de la comptabilité d'exercice et les conventions comptables énoncées ci-dessous. Ces états comprennent des montants fondés sur les meilleurs jugements et estimations.

Stocks

Les stocks sont évalués au moindre du coût et de la valeur de réalisation nette. Le coût est calculé selon la méthode de l'épuisement successif.

Immobilisations

Les immobilisations sont comptabilisées au coût ou à la valeur attribuée par le gouvernement du Québec. Les subventions reçues à l'égard des immobilisations sont comptabilisées en diminution du coût.

Les immobilisations suivantes sont amorties selon la méthode de l'amortissement linéaire et selon les taux ci-dessous:

	Taux
Systèmes informatiques et logiciels d'exploitation	33 1/3% et 20%
Équipement informatique	20%
Mobilier et équipement de bureautique	33 1/3% et 20%
Véhicules	20%
Matériel et équipement de traitement du courrier	20% et 6 2/3%
Matériel de manutention et d'entrepôt	10%
Améliorations locatives	20%

Conversion des devises étrangères

Des comptes d'actif et de passif exprimés en devises étrangères sont convertis en dollars canadiens au taux en vigueur à la date du bilan; les comptes d'opérations et les stocks sont convertis au taux de change prévalant à la date du paiement. Les gains ou pertes matérialisés sur change étranger sont imputés aux opérations de l'année financière.

2. GAIN NET SUR ALIÉNATION D'IMMOBILISATIONS

	1998	1997
Gain (perte nette) sur aliénation d'autres immobilisations	3 484 $	8 094 $

3. STOCKS

	1998	1997
Valeurs postales	548 155 $	577 274 $

4. IMMOBILISATIONS

Gouvernement du Québec
Au 31 mars 1998

SERVICE GOUVERNEMENTAL DE COURRIER

	1998			1997
	Coût	Amortissement accumulé	Valeur nette	Valeur nette
Équipement informatique	31 577 $	7 531 $	24 046 $	20 926 $
Équipement informatique pour fins de locations				
Systèmes informatiques et logiciels d'exploitation	284 077	131 660	152 417	44 550
Réseau intégré de communications informatiques et bureautiques				
Mobilier et équipement de bureautique	78 967	73 977	4 990	6 733
Véhicules	249 591	249 591		29 589
Équipement de transformation et de reprographie				
Matériel et équipement de traitement de courrier	769 823	647 716	122 107	323 156
Matériel de manutention et d'entrepôt	56 751	21 178	35 573	42 632
Améliorations locatives	215 673	136 882	78 791	127 477
	1 686 459	1 268 535	417 924	595 063
	1 686 459 $	**1 268 535 $**	**417 924 $**	**595 063 $**

5. 5. DETTE À LONG TERME

	1998	1997
Dû au Fonds consolidé du revenu		
Sans intérêt et sans modalité de remboursement	2 604 795	2 604 795
Sans intérêt, remboursable à raison de 150 000 $ par année, échéant en 1998		150 000
Avances sur base rotative, sans modalité de remboursement	3 000 000	–
Versements échéant en deçà d'un an		150 000
	5 604 795 $	2 604 795 $

6. RÉGIMES DE RETRAITE

Les membres du personnel du Service gouvernemental de courrier participent au Régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics (RREGOP) ou au Régime de retraite des fonctionnaires (RRF). Ces régimes sont à prestations déterminées et comportent des garanties à la retraite et au décès.

Les cotisations imputées aux résultats de l'année financière s'élèvent à 130 758 $ (1997: 136 980 $). Les obligations du Service gouvernemental de courrier envers ces régimes gouvernementaux se limitent à ses cotisations à titre d'employeur.

7. CONGÉS DE MALADIES ET DE VACANCES

Les obligations découlant des congés de maladies et de vacances dus aux employés du Service gouvernemental de courrier au 31 mars 1998 représentent respectivement **543 913 $** et **291 312 $.**

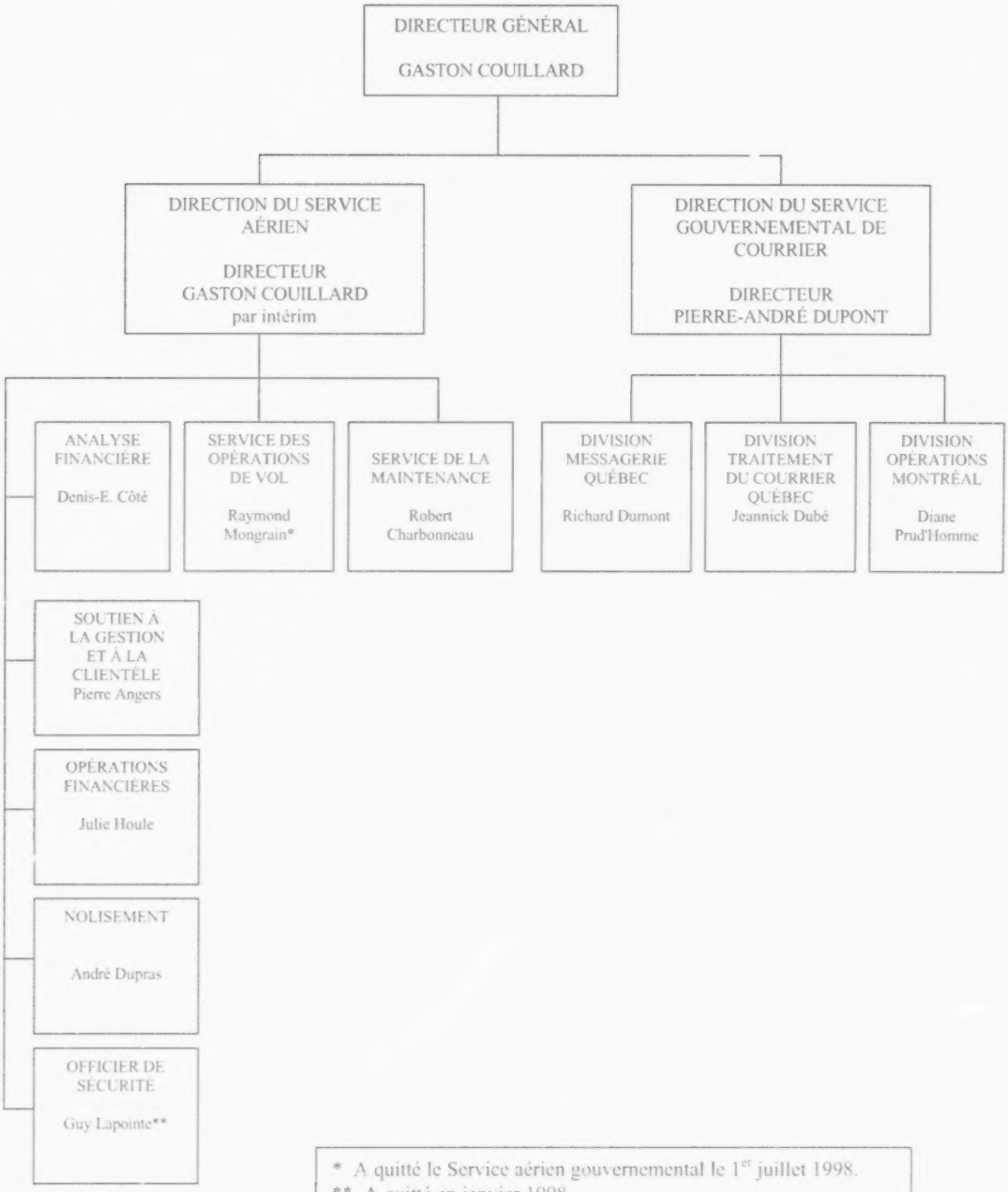
8. CHIFFRES COMPARATIFS

Certains chiffres de 1997 ont été reclassés afin de les rendre conformes à la présentation adoptée en 1998.

ANNEXES

ANNEXE A

Organigramme de la Direction générale des services aériens et postaux



* A quitté le Service aérien gouvernemental le 1er juillet 1998.
** A quitté en janvier 1998.

ANNEXE B

Description des produits

• Domaine aérien

ÉVACUATIONS AÉROMÉDICALES

Le Service aérien gouvernemental effectue le transport aérien des personnes dont l'état de santé ou l'absence d'autres modes de transport justifie un transfert rapide, sûr et immédiat à un établissement hospitalier spécialisé. Une série d'étapes essentielles sont accomplies avec précision pour effectuer leur transport des régions éloignées vers les grands centres hospitaliers du Québec.

L'opération d'évacuation s'enclenche au moment où le médecin en périphérie fait une demande d'accueil du patient ou de la patiente ayant besoin de soins spécialisés auprès d'un établissement de santé de la région de Québec ou de Montréal. Pour obtenir les services de l'avion-hôpital, le médecin fournit au personnel du Service aérien gouvernemental les renseignements utiles.

Afin d'obtenir une autorisation de transport, le personnel du Service aérien gouvernemental communique ces renseignements au médecin du centre hospitalier de l'Enfant-Jésus, mandaté à cet effet par le ministère de la Santé et des Services sociaux. De concert avec le médecin demandeur, ce médecin étudie l'état de santé de la personne souffrante et détermine si le transport est essentiel et sans risque. Dès que l'autorisation de transport est donnée au personnel du Service aérien gouvernemental, le processus d'évacuation est mis en branle.

La préparation d'un plan de vol pour le pilote et le copilote constitue la première étape de l'évacuation. On vérifie également la disponibilité de l'appareil, de l'équipage et des routes aériennes. Notons que dans tous les aéroports du Québec, la priorité de piste est accordée à l'avion-hôpital pour les manœuvres de décollage et d'atterrissage.

Outre le personnel volant, une équipe composée d'un médecin et d'un membre du personnel infirmier spécialement entraînés dans l'évacuation aéromédicale ainsi que le personnel technique de préparation des aéronefs doivent se rendre d'urgence aux installations du Service aérien gouvernemental. L'hôpital d'accueil est informé de l'heure prévue d'arrivée du malade. Une ambulance mandatée par Urgence-Santé attend le malade à son arrivée à l'aéroport. Au besoin, une escorte médicale est aussi présente. La personne malade est alors immédiatement conduite à l'hôpital désigné où elle recevra les soins spécialisés que nécessite son état. Sa mission accomplie, l'avion-hôpital retourne aux installations du Service aérien gouvernemental et est disponible pour une autre mission.

L'avion-hôpital est un aéronef de type Challenger 601-1A transformé en unité complète de soins intensifs qui peut transporter sept patients assis ou cinq civières et un incubateur pour

ANNEXE B (SUITE...)

nouveau-né. Il est l'un des appareils du genre les plus modernes et les mieux équipés. D'une grande sécurité, il fut choisi pour pouvoir atterrir sur une piste en gravier (aéroport au nord du 47e parallèle) et voler autant à haute qu'à basse altitude, cette dernière condition étant souvent nécessaire en raison de l'état de santé de la personne souffrante. Lors de réparations à son aéronef de type Challenger 601-1A, le Service aérien gouvernemental affecte à l'évacuation aéromédicale un de ses deux aéronefs de type F-27.

SURVEILLANCE AÉRIENNE DU TERRITOIRE

Le Service aérien gouvernemental fournit des services aux fins de surveillance aérienne du territoire. Son personnel et ses appareils sont aussi appelés chaque année à participer à des missions dont la recherche de personnes disparues ou de personnes en détresse. De plus, ses services sont requis pour effectuer l'inventaire des ressources fauniques et forestières. Pour ce type de mission, l'utilisation de l'hélicoptère est idéale.

La demande du client est analysée à partir d'informations telles que le nombre de passagers, l'heure de départ, la destination, les endroits de ravitaillement ainsi que l'équipement à transporter. En cas de non-disponibilité, un appareil est nolisé dans le secteur privé.

Avant chaque départ, le pilote explique aux passagers les règles de sécurité et discute avec eux des particularités de la mission. Après le décollage, le personnel du Service aérien gouvernemental s'assure du respect du plan de communication établi pour la bonne marche des opérations du client.

Le Service aérien gouvernemental participe aux opérations de la Sûreté du Québec lorsque des interventions aériennes sont requises. Pour accomplir sa mission, la Sûreté du Québec exige le maintien de l'accessibilité des services sur le territoire québécois, et ce, en permanence. Pour ce faire, deux hélicoptères sont mis à sa disposition et basés à Saint-Hubert.

En plus du personnel affecté à la maintenance des appareils et à la régulation du trafic aérien, quatre pilotes assurent une disponibilité sept jours par semaine et 24 heures par jour afin de répondre aux exigences particulières de la Sûreté du Québec.

COMBAT DES FEUX DE FORÊT

Mettant les services de ses avions-citernes à la disposition de la Société de protection des forêts contre le feu (SOPFEU), le Service aérien gouvernemental participe à la lutte contre les feux de forêt. Couvert à 55% de boisés, le 1,6 million de kilomètres carrés du Québec exige une protection adéquate contre les feux de forêt afin que nos richesses naturelles soient préservées et que l'équilibre écologique soit maintenu. À cet effet, une procédure a été mise

ANNEXE B (SUITE...)

en place afin de déclencher une importante opération lorsqu'un feu ravage la forêt durant la belle saison.
Chaque jour, le Centre de coordination des avions-citernes reçoit trois rapports météorologiques d'Environnement Canada qui établissent l'indice de danger de feux de forêt et de combustibilité des matières dangereuses. En fonction de ces rapports forêt-météo, un système d'alerte est établi à l'aide de codes-couleurs. Le code-couleur BLANC signifie « aéronef probablement non requis ». Le VERT indique qu'il y a un certain danger. Tous les avions doivent alors être en mesure de décoller dans un délai de moins d'une heure. Le JAUNE exprime le besoin que le nombre d'avions-citernes déterminé par le client puisse décoller en moins de 30 minutes. Quant au code-couleur ROUGE, il exige que les avions-citernes puissent être en mesure de décoller dans un délai de 15 minutes.

Les avions-citernes du Service aérien gouvernemental sont répartis sur différentes bases aéroportuaires à travers le Québec. L'équipage de chaque avion se compose d'un pilote et d'un copilote. Ils sont assistés d'un technicien. Tous demeurent en permanence sur les bases au cours de la période de pointe des feux de forêt. Le temps de réponse est ainsi réduit au minimum. Lorsque l'indice des feux de forêt est élevé, une trentaine d'avions de détection (avions légers) survolent les forêts commerciales afin de détecter rapidement les feux qui pourraient se déclarer. Lorsqu'un feu de forêt est repéré, tout un processus est enclenché en vue de le combattre.

Dans un premier temps, l'équipage de l'avion de détection communique avec la ou les bases de la Société de conservation de la région où est détecté le feu de forêt. La ou les bases des sociétés de conservation en informent le centre de coordination où on établit un plan d'opération. Ce plan est communiqué au Service aérien gouvernemental qui s'assure du décollage des avions-citernes en fonction des codes-couleurs. À cet effet, le personnel du Service aérien gouvernemental procède à la préparation du vol. L'avion-citerne doit avoir une autonomie de vol suffisante pour pouvoir combattre le feu de forêt pendant un minimum de quatre heures.

Un avion léger (l'aéropointeur) survole l'incendie détecté en attendant l'arrivée de l'avion-citerne et pendant le combat des feux de forêt. L'équipage de l'aéropointeur informe le pilote de l'avion-citerne des détails de la situation et lui donne des directives d'intervention. Ce dernier vérifie la zone de feu, les obstacles potentiels, la vélocité et la direction du vent ainsi que la turbulence, afin de déterminer le circuit optimal en fonction de la meilleure méthode d'attaque dans les circonstances. Un plan d'eau est repéré, le plus près possible du feu. Le circuit idéal exige un minimum de virages et l'absence de fumée. Le pilote vérifie le corridor de sortie, les obstacles aux manœuvres d'approche et de décollage, de même que l'absence de débris flottant sur le plan d'eau.

Vient ensuite l'opération d'hydroplanage-écopage, qui consiste pour le pilote de l'avion-citerne à effleurer la surface de l'eau afin de permettre à deux écopes de s'enfoncer d'environ

ANNEXE B (SUITE...)

38 centimètres sous celle-ci. Cette opération permet de remplir d'eau les deux réservoirs totalisant 5 400 litres, en 10 à 12 secondes, à une vitesse de 80 nœuds (130km/h).

Finalement, l'opération de largage s'effectue à environ 45 mètres du sol à une vitesse de 110 nœuds (180 km/h). Le largage peut être effectué d'un seul coup ou par portions afin d'obtenir une dispersion linéaire sur le terrain. L'opération se continue aussi rapidement que possible tout en observant les suggestions du pilote de l'aéropointeur qui en continue la supervision. C'est d'ailleurs ce dernier qui a la responsabilité de décider l'arrêt des arrosages aériens. Une fois la mission du bombardier d'eau terminée, le travail d'extinction est complété par les équipes de combat au sol.

TRANSPORT DES PERSONNES ET DES MARCHANDISES

Le Service aérien gouvernemental effectue le transport des membres du gouvernement et de l'administration publique dans le cadre de leurs fonctions, en utilisant ses appareils ou en nolisant ceux de l'entreprise privée. À cet égard, quelque 1 200 nolisements par année sont effectués auprès de 85 transporteurs privés. Le Service aérien gouvernemental procède aussi au transport de diverses marchandises à des fins publiques, telles que le matériel audiovisuel pour la Cour itinérante, les équipements et matériel pour le ministère des Transports, etc.

Les deux F-27 du Service aérien gouvernemental servent à transporter des personnes et des marchandises et sont également utilisés pour des missions de sécurité publique. L'un peut transporter 29 passagers, alors que l'autre peut en accueillir 19. Son équipage est composé d'un pilote et d'un copilote ainsi que d'un agent de bord. Celui-ci s'occupe de l'accueil des passagers, de la sécurité ainsi que du service des repas.

La demande du client est analysée par le personnel du Service aérien gouvernemental. À partir d'informations telles que le genre de mission, le nombre de personnes, l'équipement nécessaire et la durée du nolisement, on détermine si un F-27 constitue l'appareil adéquat pour la mission. Dans le cas contraire, un appareil est nolisé dans le secteur privé. Lorsqu'un appareil du Service aérien gouvernemental est utilisé, la procédure de préparation de vol précédemment décrite est enclenchée. Si l'avion est nolisé dans le secteur privé, le Service aérien gouvernemental prête sa rampe d'accès au transporteur privé et offre à sa clientèle l'usage de sa salle d'attente.

• Domaine du courrier

COURRIER GOUVERNEMENTAL

ANNEXE B (SUITE...)

La Direction du service gouvernemental de courrier cueille, traite et achemine le courrier de plus de 200 ministères et organismes publics dans près de 250 édifices à Québec et à Montréal. Elle groupe aussi des envois en lots, en effectue l'encodage et le tri et, par la suite, expédie le tout par transporteur. Elle offre également des produits connexes tels le pliage, l'insertion, l'adressage ainsi que la gestion des formulaires et autres services. Elle traite ainsi annuellement, plus de 40 millions d'envois expédiés par les ministères et les organismes du gouvernement du Québec. La Direction du service gouvernemental de courrier joue un rôle de premier plan en rendant un service de traitement et d'acheminement du courrier. C'est à partir d'un réseau préétabli d'édifices où se trouvent ses clients que la Direction du service gouvernemental de courrier cueille le courrier et l'achemine à ses deux centres de traitement à l'aide de sa flotte de 21 camions.

Dans un premier temps, ce courrier est trié dans les ateliers. On sépare alors le courrier qui doit être acheminé à l'un des 370 points de service du réseau préétabli, du courrier à remettre à la Société canadienne des postes ou à toute autre entreprise de transport de courrier.

Le courrier à acheminer par le réseau préétabli est pesé et décompté pour chacun des ministères et organismes aux fins de facturation. Il est ensuite trié pour être livré à destination, le lendemain au plus tard. S'il n'est pas préaffranchi, le courrier destiné à l'extérieur des ministères et organismes doit être affranchi avant d'être remis à la Société canadienne des postes. L'opération d'affranchissement s'effectue à l'aide de compteurs postaux et selon une tarification établie en fonction du poids et de la dimension des envois. Le courrier est ensuite déposé à l'un des centre de tri de la Société canadienne des postes à Québec ou à Montréal. Le courrier destiné à l'étranger (États-Unis et international) doit aussi être pesé pour facturation avant d'être déposé chez un transporteur privé ou à la Société canadienne des postes.

La Direction du service gouvernemental de courrier peut aussi traiter les envois de courrier en masse des ministères et des organismes. Ce courrier est cueilli par transport et acheminé dans son atelier à Québec pour y être préparé. À cet endroit, il peut être trié, plié, inséré, encodé, adressé et affranchi. Il est ensuite déposé à l'un des centres de tri de la Société canadienne des postes afin d'être livré à destination, soit dans le public en général, des fournisseurs et des organismes privés.

Une équipe de spécialistes en services postaux offre aussi des séances de formation et d'information à l'intention de la clientèle afin d'aider cette dernière à optimiser l'utilisation de ce service.

ÉQUIPEMENT ET PRODUITS POSTAUX

À l'extérieur des régions de Québec et de Montréal, la Direction du service gouvernemental de courrier loue aux ministères et aux organismes publics des équipements postaux pour le

ANNEXE B (SUITE...)

pesage et l'affranchissement du courrier. La Direction procure aussi à sa clientèle des économies d'échelle en gérant des contrats de services regroupés avec des fournisseurs de l'entreprise privée en service de messagerie. La Direction prépare les devis d'appel d'offres en collaboration avec les ministères et les organismes et le suivi de la qualité des services.

Les ministères et les organismes gouvernementaux peuvent louer des équipements postaux tels des machines à affranchir et des balances en communiquant avec la Direction du service gouvernemental de courrier. Cette dernière les loue des fournisseurs et les sous-loue à sa clientèle gouvernementale, tout en assurant l'approvisionnement des fournitures comme les rubans, l'encre, etc. La Direction du service gouvernemental de courrier tient un inventaire des appareils loués et coordonne, à la demande des clients, le rechargement des compteurs en valeurs postales.

Ce parc d'équipements est passé, en moins de deux années, de plus de 700 appareils à moins de 400 appareils, soit une réduction de plus de 300 compteurs postaux. Cette réduction est due à l'introduction dans l'appareil gouvernemental de cinq nouveaux formats d'enveloppes préaffranchies depuis avril 1994. Ces formats normalisés d'enveloppes préaffranchies permettent aux ministères et aux organismes d'éviter les frais de service d'affranchissement pour le courrier « Canada régulier », la clientèle de la Direction du service gouvernemental de courrier commandant les quantités souhaitées d'enveloppes préaffranchies de chacun des formats disponibles.

C'est également la Direction du service gouvernemental de courrier qui distribue près de cinq millions de produits par année, tels que messagerie prioritaire, enveloppes préaffranchies, étiquettes-colis, casiers postaux, poste certifiée, changements d'adresse, timbres, etc. Enfin, la Direction du service gouvernemental de courrier se charge d'obtenir compensation auprès de la Société canadienne des postes pour les valeurs postales mutilées et retournées par les clients.

ANNEXE C

Concepts-clés de la satisfactions de la clientèle

La satisfaction du client est en quelque sorte un secret difficile à percer, surtout en matière de prestation de services, car elle relève de l'expérience et des relations humaines avec tout ce que cela comporte d'éléments complexes.

Le sondage sur la satisfaction de la clientèle de la Direction générale des services aériens et postaux est basé sur les six concepts-clés suivants :

- **L'accessibilité**

Cette dimension établit dans quelle mesure le client peut avoir facilement accès au service dont il a besoin. Il faut dans ce cas que le fournisseur soit clairement identifié, que les mécanismes pour le joindre soient connus et simples et que les ressources soient disponibles et bien situées.

- **L'accueil**

Ce concept-clé permet de mesurer des éléments tels la courtoisie, le tact et l'intérêt manifesté au client. Il faut alors que le personnel en contact avec la clientèle soit compétent et serviable, et ce, peu importe le secteur ou le niveau hiérarchique auquel il appartient.

- **Le contrat**

Le contrat est le processus par lequel le client et le fournisseur définissent une entente commune. Le client précise ce qu'il attend de l'organisme qui rend les services et, inversement, le fournisseur fait connaître au client les conditions suivant lesquelles il consent à rendre lesdits services. Le résultat de cette démarche se traduit par un contrat verbal ou écrit qui établit les besoins du client et la façon dont le fournisseur entend y répondre.

- **Le service**

Sous ce concept, on évalue la pertinence des services rendus et l'aptitude du fournisseur à répondre adéquatement aux attentes du client.

- **La livraison**

L'évaluation de la livraison porte sur les délais de réalisation et le respect des échéanciers prévus.

- **La rétroaction**

L'évaluation de ce concept repose sur la possibilité pour le client d'obtenir une compensation raisonnable à la suite de services mal rendus afin d'éviter que la situation se reproduise. Il importe donc de fournir au client toute l'information requise et de chercher à prévenir la récurrence des incidents déjà survenus.

ANNEXE D

Autres statistiques concernant le programme d'évacuations aéromédicales du Québec (ÉVAQ)

Évolution du nombre de cas transportés et du nombre d'heures de vol dans le cadre du programme d'évacuations aéromédicales du Québec entre le 1er avril 1992 et le 31 mars 1998

	1992-1993	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998	Moyenne	Écart de 1997-1998 par rapport à 1996-1997 (Nombre)	(%)	Écart de 1997-1998 par rapport à la moyenne (Nombre)	(%)
Cas transportés	845	813	918	832	918	912	873	-6	- 0,7	+ 39	+ 4,5
Heures de vol	1 730	1 621	1 838	1 709	1 798	1 917	1 769	+ 119	+ 6,6	+ 148	+ 8,3

ANNEXE D (SUITE...)

Évolution du nombre de cas transportés selon leur provenance dans le cadre du programme d'évacuations aéromédicales du Québec entre le 1er avril 1992 et le 31 mars 1998

	1992-1993 (%)	1993-1994 (%)	1994-1995 (%)	1995-1996 (%)	1996-1997 (%)	1997-1998 (Nombre)	1997-1998 (%)
Abitibi	24	27	23	33	28	235	26
Côte-Nord	24	23	23	21	22	207	23
Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine	22	19	21	17	21	191	21
Nord du Québec	18	17	18	17	14	151	17
Saguenay–Lac-Saint-Jean	5	9	8	7	9	76	8
Bas-Saint-Laurent	3	3	3	4	4	38	4
Nouveau-Brunswick	2	1	2	1	1	2	0
Québec	1	0	0	0	0	0	0
Autres	1	1	2	0	1	12	1
Total	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**912**	**100**

ANNEXE E

Étapes d'inspections d'entretien sur les avions-citernes

Plusieurs types d'inspections d'entretien sont requises sur les avions-citernes afin de satisfaire aux normes prescrites par le manufacturier. Ces inspections sont classées selon quatre catégories, à savoir les inspections de type « SAC », de type « A », de type « B » et de type « C ».

L'inspection « SAC » consiste en une inspection visuelle et fonctionnelle qui doit être menée avant chaque vol de l'avion-citerne. Elle a pour but de déceler des anomalies apparentes dont des fuites d'huile, des pièces défectueuses, etc.

L'inspection de type « A », plus intensive que l'inspection « SAC », doit être réalisée à des intervalles de 50 heures de vol. Elle nécessite de procéder à l'enlèvement de certains panneaux de l'appareil afin de faciliter l'accès pour la réalisation des travaux. Elle comprend notamment l'inspection des moteurs afin de vérifier les filtres et, de ce fait, déceler toute fuite d'huile possible.

L'inspection de type « B » doit être effectuée à l'intérieur d'une période de 12 mois ou de 300 heures de vol. Qualifiée d'inspection annuelle, elle s'avère beaucoup plus poussée que celles décrites précédemment. Elle inclut les vérifications visuelles de tous les systèmes, la lubrification complète et le changement de filtres de tous les systèmes.

L'inspection de type « C » doit s'effectuer à l'intérieur d'une période de six ans ou de 5 000 heures de vol. Cette inspection se déroule en même temps qu'une inspection de type « B ». Les techniciens d'entretien portent alors une attention particulière à la structure de l'appareil, démontant les contrôles de vol et le système de largage d'eau. Tous les panneaux d'accès sont enlevés et les techniciens d'entretien procèdent aux essais requis afin de déceler tout dommage potentiel ou existant. Divers procédés de détection sont alors utilisés, tels le rayon X, l'inspection visuelle, etc.

Afin de déterminer la charge de travail à effectuer, le Service aérien gouvernemental se réfère aux données du manufacturier. Celui-ci a établi qu'une inspection de type « B » représente approximativement 800 heures de travail alors qu'une inspection de type « C » en requiert environ 2 900 heures.

Outre la prise en compte de ces normes dans sa planification annuelle, le Service de la maintenance des aéronefs doit également tenir compte des demandes exprimées par le Service des opérations de vol et de la Société de protection des forêts contre le feu (SOPFEU) en ce qui a trait à la mise en service des avions-citernes. Ceci implique, en l'occurrence, d'éviter que toute inspection d'entretien sur les avions-citernes soit réalisée durant une période de disponibilité requise, à savoir durant la saison intensive d'extinction des feux au Québec ou durant une mission réalisée à l'extérieur de la province ou du pays.

ANNEXE F

Évolution de la flotte d'aéronefs du Service aérien gouvernemental entre le 1er avril 1992 et le 31 mars 1998

	1992-1993	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998
Transport général						
• Challenger	1	1	1	1	1	1
• Cheyenne	1	1	---	---	---	---
• F-27	2	2	2	2	2	2
• Navajo	1	1	---	---	---	---
• Sherpa	1	1	---	---	---	---
Total	**6**	**6**	**3**	**3**	**3**	**3**
Hélicoptères	**8**	**8**	**6**	**6**	**6**	**6**
Avions-citernes						
• Canso	5	5	---	---	---	---
• CL-215P	16	16	13	10	6	4
• CL-215T	2	2	2	2	2	2
• CL-415	---	---	---	2	6	8
Total	**23**	**23**	**15**	**14**	**14**	**14**
FLOTTE TOTALE	**37**	**37**	**24**	**23**	**23**	**23**